

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по управлению персоналом: 71052, 71055, 71056

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 31
(395)

2016

АВГУСТ 8-16

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Главная тема номера:

**Возможно, машины никогда не смогут
делать работу, связанную с такими видами
деятельности, где необходимо учитывать
человеческую природу и взаимоотношения, важна
система ценностей и мировоззрение...**

Елена Озерцова

10-я Юбилейная церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

пройдет 5 октября в гостеприимном
отеле САВОЙ (ул.Рождественская)
Более 150 лучших компаний России
получат дипломы в номинациях:

- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
- **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
- **ЛУЧШИЕ СЕО**
- **ЛУЧШИЕ HRD**
- и другие

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникала от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то, наверняка, кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах?

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании откуда к ним приходят кандидаты (тем более, в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний и позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ особенно соцсетей в современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность все более становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании.

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

5 октября 2016 г.
отель Савой

**Итак, ждем гостей и лауреатов 5 октября.
В программе – вручение дипломов, общение, фуршет.
tp@top-personal.ru**



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 8 (194)

АВГУСТ 2016

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Ольга Москалева

Чего хотят французы?

Владимир Петров

Споры по возмещению ущерба от передачи третьим лицам коммерческой информации

Виктория Кирикова

Привлечение работника к ответственности таит в себе некую казуистичность

Юлия Осипова

Без локального акта с подписью работника вам будет сложно доказать его вину

Илья Рейзер

Плохое состояние здоровья не снимет вины с работника за брак или невыполнение задания, поэтому им выгоднее брать «больничные»

Евгений Зайцев

Уважительная причина невыполнения задания. В законе нет такого определения

Алексей Киселёв

Когда работник не виноват?

Марина Кузина

Порча дорогого оборудования сотрудниками. Споры

Юлия Чумак

Отстранить от работы сотрудника можно всегда



Ольга Москалева



Владимир Петров



Виктория Кирикова



Юлия Осипова



Илья Рейзер



Марина Кузина



**Всякая проблема — по сути,
клад, ибо любое улучшение
и развитие начинается
с проблемы, точнее —
с ее выявления и признания,
что она существует**

читайте в главной теме  **в ближайших выпусках**

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Искусственный интеллект уже давно в нашем мире. Не успеем оглянуться, как весь мир изменится...



попытался заглянуть в будущее...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

стр. 5

В истории много примеров людей, которые страдали серьезными заболеваниями, но при этом были лучшими в профессии...



Елена Озерцова,
«Цеппелин Русланд»

стр. 14

Если рабочий почувствует, что его рабочему месту ничего не угрожает, это будет лучшая награда для него...

Игорь Мельник

стр. 20

От тех, у кого основные карьерные стимулы гигиенические, толку не будет: это примитивные эгоисты — потенциальные воры, снобы, интриганы, самодуры... ..



Сергей Конопатов,
МГТУ им. Н.Э. Баумана

стр. 41

Большое количество сложных задач, которые нужно постоянно выполнять, могут не только мотивировать, но и демотивировать работника...



Марина Сурыгина,
Tvzavr

стр. 41

Лицо подлежит дисквалификации только в судебном порядке, то есть в условиях относительно состязательной процедуры, предоставляющей лицу возможности для защиты своих прав...



Татьяна Котенко,
DSLAW



Ильнар Абдулов,
DSLAW

стр. 53

Если говорить об «Ашане», то любой сотрудник, даже приходящий на позицию топ-менеджера, проходит трехмесячную стажировку в торговом зале, работая в разных отделах как обычный работник торгового зала. Это делается для того, чтобы с азов постичь суть торговых бизнес-процессов...



Дмитрий Чигадаев,
Chigadaev.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

**Искусственный интеллект и бизнес:
завтра уже сегодня**

Елена Озерцова, «Цеппелин Русланд»

14

СИННИЕ ВОРОТНИЧКИ

**Не повышайте регулярно заработную плату
сотруднику, как бы хорошо он ни работал**

Игорь Мельник

20

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом: факторы успеха

Сергей Конопатов, МГТУ им. Н.Э. Баумана

41

КАРТИНА МАСЛОМ, ИЛИ ЯНТАРНАЯ КОМНАТА

**Стимулируя конкуренцию,
важно не переусердствовать**

Марина Сурыгина, Tvzavr

50

**Учредители, бросившие фирму, не смогут три года
«плодить» новый бизнес**

Татьяна Котенко, Ильнар Абдулов, DSLaw

53

ДИСКУССИЯ

**Я знаю случаи, когда работодатель тратил
сотни тысяч рублей, чтобы удалить
отрицательные отзывы из Интернета,
потому что найти адекватных специалистов
было просто невозможно**

Дмитрий Чигадаев, Chigadaev.ru

№ **31**
(395)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Конопатов С.,
Курч А., Лапин А., Мельник И.,
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламно-издательство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 17.08.2016 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Искусственный интеллект и бизнес: завтра уже сегодня



**Елена
Озерцова**

**«Цеппелин
Русланд»**

УТ За \$200 млн куплен стартап, где всего лишь пробовали давать автоматические ответы на запросы пользователей — каким вы видите будущее **ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**?

— Почему бы и нет, подавляющее большинство ответов на запросы могут быть вполне скомпилированы программой, оставляя человеку только те вопросы, на которые машина не может дать ответа. Мы уже вступили на этот путь, вспомним хотя бы Deep Blue (программа, обыгравшая чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова) или тест Тьюринга. Интересно, когда сам искусственный интеллект будет предлагать улучшение себя же или самостоятельно моделировать новые идеи?

УТ В каких сферах бизнеса искусственный интеллект может применяться уже сегодня?

— Где есть необходимость работы с большими массивами данных, рутинными операциями (а они есть почти везде!). Обработка, вычисление, прогнозирование и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



управление различными процессами и системами — все это уже реальность и не только в космической или оборонной отраслях. Медицина, транспорт, производство и многие другие сферы уже используют подобные системы в своей практике.

УИ Кто, кроме HRD, может быть полезен в компании в плане консалтинга по применению искусственного интеллекта?

— Помимо эйчаров, по вопросам, связанным с трудовыми функциями и процессам, которые могут быть «поручены» искусственному интеллекту, это могут быть команды, занимающиеся оптимизацией бизнеса, маркетинг, IT, продажи, технологи, финансисты и другие в зависимости от задач или, скорее всего, это должны быть кросс-функциональные команды.

УИ Боты в колл-центрах уже творят чудеса или вам как профессионалу этот успех видится иначе?

— Если боты могут делать что-то на приличном уровне или даже лучше человека, почему бы и нет? Масса примеров,

когда боты помогают составить документ, проверить грамотность, напоминают о делах (виртуальные помощники) или помогают выбрать что-то. Страх того, что нам придется в будущем конкурировать с ботами или роботами за рабочие места, сейчас активно муссируется. Составляются списки профессий, которые перестанут существовать в ближайшие годы (и их может быть гораздо больше, чем появившихся новых профессий). Но у человека много других достоинств и навыков, которые он может развивать, а не конкурировать с роботом там, где программа сделает все быстро и без ошибок. Возможно, машины никогда не смогут делать работу, связанную с такими видами деятельности, где необходимо учитывать человеческую природу и взаимоотношения, важна система ценностей и мировоззрение...

УИ Искусственный интеллект в сфере HR уже стучится в вашу дверь (вакансии на сайтах, анализ резюме, анкетирование, узнавание по голосу...)? Помогите коллегам проанализировать эти сферы критически и с перспективой. Куда ведут технологии искусственного интеллекта?

— Скорее, пока их можно назвать прототипами искусственного интеллекта, которые автоматизируют кадровые ру-

тинные процессы. Такие инструменты, как eHRM, e-Recruiter или e-Learning выполняют отдельные функции, связанные с управлением персоналом. Но искусственный интеллект означает умение анализировать и мыслить! А не только обрабатывать и классифицировать информацию. Но если пофантазировать, возможно, искусственному интеллекту можно будет

где дополнительно предлагаются автоматизированные сервисы, такие как «конструктор резюме» или тесты. Развитие искусственного интеллекта в этой сфере помогло бы персонифицировать сервисы и предлагать индивидуальные рекомендации или решения как для соискателей, так и для работодателей, с учетом их потребностей.

В ИСТОРИИ МНОГО ПРИМЕРОВ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ СТРАДАЛИ СЕРЬЕЗНЫМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ, НО ПРИ ЭТОМ БЫЛИ ЛУЧШИМИ В ПРОФЕССИИ

поручить большую часть работы в сфере HR. Например, искусственный интеллект сможет не только подобрать подходящую работу для соискателя (в т.ч. учитывая его цели, мотивацию, способности и различные психофизиологические параметры), но и планировать его рабочий день таким образом, чтобы достичь наибольшей производительности и удовлетворения от работы.

УП Что бы вы хотели уже сегодня от «работных» сайтов кроме того, что они уже делают?

— Пока они в большей степени напоминают доску объявлений, есть сайты,

УП Насколько полезным мог бы быть для компании прогноз здоровья ваших пилотов? Например, зная их анализы и поведение, спрогнозировать заболеваемость, работоспособность, склонность к ошибкам и дебошам и так далее?

— Для меня это вопрос этики. Не всегда очевидна связь заболевания с производительностью труда и будущими результатами. Да, такие системы уже существуют, но зачем мы нанимаем сотрудников? Чтобы они выполняли определенную работу, достигали поставленных задач и пр. Ну и что если у него камни в почках? А он может быть одним из лучших копирайтеров или рекламщиков и т.п. В истории много примеров лю-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дей, которые страдали серьезными заболеваниями, но при этом были лучшими в профессии. И еще меня смущают слова «прогноз здоровья», может быть, на уровне макропоказателей такая статистика имеет значение.

не диктор телевидения или певец. Голос и речь человека могут сказать о многом, помимо тембра, громкости или перепадов голоса: как человек излагает свои мысли, насколько он уверенно говорит, темп речи — известно, что это может служить опре-

«Я ЕЕ ЗАПОДОЗРИЛ В УБИЙСТВЕ, А ОНА ПРОСТО ЗАБЫЛА ПРИПУДРИТЬ НОСИК...»

ИТ Как бы вам помог анализ реально ищущих работу подходящих вам кандидатов?

— Да, было бы полезно получать не только список кандидатов с формальными полями, но и качественные показатели по ним, связанные с их профессиональными интересами.

ИТ Анализ состояния вашего работника по голосу (уже факт) — это актуально или блажь?

— Если рассматривать голос как некий биометрический параметр, то он дает определенную информацию о человеке (а также текущее эмоциональное состояние, уровень несоответствий и др.). Вопрос в том, как это связано с выполнением конкретной работы, если он, конечно,

деленными сигналами. Но для меня такие системы одного порядка с полиграфом, результаты которого все же требуют уточнений и проверки, иначе может получиться, как у Шерлока Холмса, что-то типа «я ее заподозрил в убийстве, а она просто забыла припудрить носик...».

ИТ Проверка безопасности кандидата автоматически, с помощью IT, — насколько помогла бы она, кому, почему?

— Может дать беспристрастность, которой зачастую не хватает в этом процессе, и это плюс. Скорее, автоматическая проверка может использоваться только для первичной обработки данных. Все расхождения должны проверяться человеком, который затем будет принимать решение. По каким параметрам она должна идти, это отдельный вопрос.

УП Совет директоров — коллективный орган. Его решения обычно продуманные и не рисковые. Вы верите в искусственный интеллект как орган управления?

— Мне кажется, что экспертные управленческие системы могут быть хорошим проверочным инструментом для бизнеса.

на ум, это беспилотный космический корабль, когда все бортовые системы настроены, и вы можете на время пустить его в свободное плавание, но только на время. Плюсы очевидны: вы можете отдохнуть от дел, когда все работает, или не нужно содержать аппарат управленцев, но риск — это потеря контроля над происходящим, впрочем, как и в обычном бизнесе.

БОЮСЬ, ЧТО У МЕНЯ ЗДЕСЬ БОЛЬШЕ ВОПРОСОВ, ЧЕМ ОТВЕТОВ: КАКИЕ ФУНКЦИИ МОЖНО ОТДАВАТЬ РАСПРЕДЕЛЕННОМУ МОЗГУ

Однако только как дополнительный инструмент. Иначе может получиться, как, например, с навигатором, — если тупо следовать его рекомендациям, он может привести вас совсем не туда, куда нужно. А вот если вы не согласны с рекомендациями искусственного интеллекта, то, как и сейчас, одни люди способны мыслить и действовать самостоятельно или вопреки мнению большинства, а другие нет.

УП Пофантазируйте о том, к чему может привести искусственный интеллект в управлении бизнесом (плюсы и риски).

— Первая аналогия, которая приходит

УП Распределенный мозг управления — об этом в УП-27 говорил директор B2B-center: «Сегодня мозг компании не должен быть в одном месте». Как вы его понимаете?

— Для меня это связано с системой принятия решений и взаимодействия в организации. Но, боюсь, что у меня здесь больше вопросов, чем ответов: какие функции можно отдавать распределенному мозгу, на какие сегменты он должен быть разбит, какие общие принципы развития должны быть обозначены, как распределить территориально. А также, где баланс централизации и децентрализации, коммуникации и каналы распространения, орган согласования и др.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С точки зрения HR мы можем управлять некоторыми параметрами, например, проводить опросы мнения внутренних клиентов, анализировать полученные данные, как построены внутренние коммуникации и взаимодействие различных подразделений и как их можно усовершенствовать.

УП Готов ли бизнес сегодня реализовать **РАСПРЕДЕЛЕННОСТЬ МОЗГА**?

ВОЗМОЖНО, МАШИНЫ НИКОГДА НЕ СМОГУТ ДЕЛАТЬ РАБОТУ, СВЯЗАННУЮ С ТАКИМИ ВИДАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ГДЕ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ ПРИРОДУ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ, ВАЖНА СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ И МИРОВОЗЗРЕНИЕ...

— Если смотреть на «распределенность мозга» с точки зрения распределения зон ответственности и системы принятия решений, то, на мой взгляд, отдельные ее элементы реализуются в компаниях. Например, компании, где у руля стоит не один, а два или даже три директора, помимо наблюдательного совета (принцип «двух пар глаз» и пр.), матричная структура управления, проектный подход, виртуальные территориально распределенные команды.

УП Искусственный интеллект и **РАСПРЕДЕЛЕННЫЙ МОЗГ** — как это все можно сопоставить, запустить в работу и получить результат?

— Искусственный интеллект может способствовать настройке и развитию «распределенного мозга», особенно в крупных транснациональных компаниях, которые представляют собой сложные системы с точки зрения управления. Искусственный интеллект может служить

базой знаний, давать рекомендации или выполнять согласовательную функцию. Хотя, например, в пчелиной семье или в муравейнике, с которыми часто проводят аналогии «распределенного мозга», нет искусственного интеллекта, а ученые часто называют это информационным (интеллектуальным) полем.

УП Каспаров уже проиграл искусственному интеллекту. А бизнес? Когда нам ждать первых «матчей» бизнеса, управляемого обычным CEO, и CEO с искусственным интеллектом?

— Шахматная доска это не совсем реальная жизнь, где много всего непредсказуемого, а поведение может быть иррациональным. Экспертные системы

ниях (не будут же их завозить с других планет). Скорее всего, это будет постепенный процесс взаимного обучения машин и людей.

УП Логистика — важная часть бизнеса. Вы видите в ней ресурсы для искусственного интеллекта? Какой вы видите логистику будущего?

ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ПОГОНЯ ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ПРИБЫЛЬЮ НЕ ПРИВЕЛА К БЕСКОНТРОЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ

управления или системы поддержки и принятия решений развиваются достаточно активно, наверное, мы сможем увидеть такие «матчи» в ближайшее десятилетие.

УП Вернемся к тому, что имеем пока. Где компании взять персонал, способный развивать и понимать, принять элементы искусственного интеллекта, ведущие к прогрессу фирмы?

— Думаю, что это будут те же сотрудники, которые сейчас работают в компа-

— Перспектив использования искусственного интеллекта в логистике очень много, так как основные задачи связаны с поиском и выбором наиболее оптимального решения и процесса (у меня есть опыт работы в крупнейшей логистической компании мира, правда, в качестве HRD). Почти все крупнейшие логистические компании инвестируют значительные средства в автоматизацию управления трафиком, управления цепями поставок или работы склада, внедряют онлайн-платформы, роботизированные системы и многое другое. Без этого сложно представить логистику будущего. Как-то мне довелось побывать в бельгийском распределительном центре (hub), я была просто потрясена тем, как органи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зована работа центра, когда самолеты доставляют корреспонденцию и грузы со всех континентов, и всего за несколько часов ночью происходит их сортировка и распределение уже по адресатам в разные концы света.

УП **Налоги, компенсации, мотивация — что даст искусственный интеллект в этих сферах?**

— Эти функции содержат значительную часть расчетных функций, поэтому вполне могут быть отданы искусственному интеллекту. Мы уже видим огромное количество примеров в банковской сфере.

УП **Лин-технологии и искусственный интеллект — какие резервы вы видите здесь?**

— Сама по себе технология бережливого производства реализуется с середины прошлого века, искусственный интеллект может позволить более грамотно планировать и расходовать ресурсы.

УП **Какие отрасли бизнеса более всего должны уже сегодня серьезно заняться развитием искусственного интеллекта у себя в компании**

— Форсайт — это увлекательное занятие, разработки ведутся во многих отраслях.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Не повышайте регулярно заработную плату сотруднику, как бы хорошо он ни работал

Игорь
Мельник

У Есть в России компании, у которых нет проблем с привлечением синих воротничков? Что это за счастливчики?

— **Н** а самом деле кадровый голод не особенно зависит от должности, на которую мы нанимаем сотрудника. Самая главная задача — так выстроить систему HR в компании, чтобы ваш успех в найме квалифицированного персонала не зависел от конкретной вакансии. Если разложить систему HR, то она похожа на маркетинг. Только вместо клиента у нас потенциальный сотрудник, вместо рекламы — тексты по привлечению вакансии. У потенциальных соискателей есть места их постоянного обитания, в которых мы можем рекламировать вакансии для них. И нельзя сказать, что какие-то вакансии наполнять проще, а какие-то сложнее.

УП В чем секрет успеха тех, кто пока может привлекать столько синих воротничков, сколько надо, и по приемлемой для региона цене?

— Мой любимый американский маркетолог Дэн Кеннеди сформулировал такой «треугольник маркетинга» из трех букв М: Message, Market и Media. Переводя на русский, это целевая аудитория, рынок и медиа этого рынка. Под медиа мы понимаем точку касания, в которой мы можем достучаться до человека: это газеты, журналы, Интернет и так далее.

В данном случае, если мы рассматриваем HR как маркетинг, выигрывает тот, кто удачно использует все три составляющие — то есть рекламирует вакансию для синих воротничков там, где они находятся (это зачастую газеты и живые бумажные объявления на досках или столбах), и говорит с ними на их языке (не используя заумных выражений). Это главные составляющие.

УП Пробовали ли вы переобучить менеджера на рабочего? Если получилось — поделитесь секретом с коллегами.

— Нет, такого опыта не было, бывало как раз наоборот. Я отвечу коротко: большая часть вопросов решается уже при найме.

Менеджер обладает одними человеческими качествами, синий воротничок — совершенно другими. И обычно это качества на уровне жизненных целей или предпочтений «перспектива или стабильность». Пусть каждый занимается своим делом.

УП Что привлекает синих воротничков компании, кроме зарплаты: условия труда, график, отношения, корпоративная культура, кредиты, спецодежда, бренд компании, питание?..

— Я бы объединил все вышеперечисленное главным фактором — стабильность. Этот фактор перевешивает все остальные на 1000%.

Если рабочий почувствует, что его рабочему месту ничего не угрожает, это будет лучшая награда для него.

УП Одна крупная компания решила проблему дорогих крановщиков, обучив в Германии сотни девушек из Средней Азии. Может быть, вы знаете еще нечто необычное в решении проблемы кадров?

— Да, могу привести пример, который я успешно применяю уже в нескольких

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компаниях. Когда мне нужно нанять сотрудника под узкую специализацию, которой не учат в университетах или техникумах (специалист отдела продаж или техник в сфере онлайн-маркетинга), я объявляю тренинг и ставлю за него небольшую плату.

премьер-министр: «Вы ведь не пошли в бизнес, я вижу?» Так вот, они ведь не пошли в бизнес. А что это значит? Это значит, что стабильность и уверенность в завтрашнем дне для них важнее особых карьерных перспектив и процентов от прибыли.

ЕСЛИ РАБОЧИЙ ПОЧУВСТВУЕТ, ЧТО ЕГО РАБОЧЕМУ МЕСТУ НИЧЕГО НЕ УГРОЖАЕТ, ЭТО БУДЕТ ЛУЧШАЯ НАГРАДА ДЛЯ НЕГО

Плата идеально отталкивает халявщиков и желающих прийти потусить. При этом сотрудники проходят обучение и, главное, очень высокого его ЦЕНЯТ. А именно в этом зачастую состоит проблема с внедрением сотрудников сразу после найма.

Как надолго закрепить в компании синих воротничков, обученных технологиям?

— Тут мне нравится выражение: «Человек никуда не уйдет, если его все устраивает». Оно полностью отвечает на данный вопрос. Прежде всего, все синие воротнички крайне чувствительны к нестабильности. Как недавно сказал наш

И, конечно, не допускайте фатальную ошибку, которую неоднократно допускал я со своими сотрудниками: не повышайте регулярно заработную плату сотруднику, как бы хорошо он ни работал. Повышение зарплаты должно сопровождаться или переходом по должности, или происходить в лучшем случае раз в год, а то и реже. В этом случае зарплату можно сравнить с наркотиком: если сотруднику часто повышают заработную плату, он подсаживается на нее, как на иглу, и требует еще и еще. И в итоге увольняется за считанные месяцы.

УП Системы компенсации — что из новых премудростей работает (KPI, например), а с чем не стоит даже экспериментировать?

— Я бы не изобретал велосипед. KPI — это просто обозначение ключевых показателей той или иной компании. В данном случае, я считаю, ряд показателей, связанных с компенсацией, должны контролироваться государственными струк-

понятием «недопремирование». Я убежден, что в вопросах «кнута и пряника» ключевую роль играет менеджмент. Насколько руководитель грамотно выстраивает систему мотивации, настолько успешно применяется система штрафов и действительно побуждает сотрудников к соблюдению норм.

Я думаю, на производстве просто в большей степени сохранились руководители старой закалки, понимающие

Я ОБЪЯВЛЯЮ ТРЕНИНГ И СТАВЛЮ ЗА НЕГО НЕБОЛЬШУЮ ПЛАТУ

турами, а остальные показатели я бы не выделял отдельно для «воротничков». Они работают так же, как и для других сотрудников.

УП Штрафы и наказания почти исчезли в отношении менеджеров, но с синими воротничками, кажется, и не думают?

— Не соглашусь с вами касательно менеджеров. Штрафы и наказания для них, возможно, стали не так видны и в меньшем количестве случаев возможны по закону. Сейчас активно используется

необходимость присутствия штрафов и наказаний на предприятии. Однако у них есть другая проблема — системы мотивации персонала, по которым они работали раньше, сильно устарели просто потому, что изменился мир.

УП Может ли отдельно взятая компания создать у себя великолепную систему обучения, адаптации, перевоспитания синих воротничков?

— Безусловно. Что интересно, вопреки мнению, это не требует сумасшедших

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



расходов. Самое главное в данном случае — выстроить следующие несколько этапов:

обучения персонала — называется «Модель треугольника». В этом треугольнике мы делаем три уровня. На первом

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ПО КОТОРЫМ ОНИ РАБОТАЛИ РАНЬШЕ, СИЛЬНО УСТАРЕЛИ ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО ИЗМЕНИЛСЯ МИР

1. Заранее отсеять всех неспособных работать на данной должности кандидатов.

2. Выстроить грамотную с педагогической точки зрения систему обучения.

3. Как можно скорее обкатать эту систему и сделать ее полуавтоматической.

У меня есть такая авторская модель

уровне сотрудник обучается только по методическим материалам, видео- и аудиофайлам. На втором уровне — стажуется с более опытным сотрудником, и только на третьем уровне мы начинаем подпускать его к руководителю компании. Таким образом мы и выстраиваем великолепную систему обучения, и не тратим время на сотрудников, которые все равно уйдут.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Управление персоналом: факторы успеха

Как сделать организацию успешной? Это так сложно, так много разных факторов и проблем! Как охватить все это, за что и в какой последовательности браться? В сложных системах обычно имеется небольшое количество (часто — один) факторов порядка, под которые подстраиваются все остальные. Управляя только этими факторами, можно добиться нужного результата во всей системе.



**Сергей
Конопатов**

МГТУ им. Н.Э. Баумана

1. УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ И КАЧЕСТВО КАДРОВ

Как известно:

— чем выше начальник, тем большими ресурсами распоряжается, тем больше от него зависит благополучие организации;

— стратегические просчеты невозможно устранить тактическими мерами (закон). Иными словами, плохое управление невозможно компенсировать отличным исполнением¹;

— изменения происходят сверху вниз. «Верхи» — пример для «низов» во всем: в морали, целях и устремлениях, ответственности, критериях оценки и продвижения кадров. Поэтому, как отметил Гермес Трисмегист: «как сверху, так и снизу». Поскольку «низы» отражают «верхи», верно и обратное «как снизу — так и сверху» (Гермес Трисмегист), но определяют ситуацию «верхи».

Соответственно:

— при всех самых благоприятных условиях, но при слабом руководителе, организация не может быть успешной;

— лучшая гарантия успеха — образцовое руководство.

А если непосредственные подчиненные руководителя слабы? Тогда его организация не может быть успешной, то есть это слабый руководитель. Непременный признак сильного руководителя — эффективная кадровая работа, сильная команда, а отсюда — успешность возглавляемой им организации².

Обязательный признак того, что подчиненные сильны — сильные подчиненные у них (а соответственно, и их успешность), и т.д. Таким образом:

— сильный руководитель всегда силен в подборе, подготовке и расстановке кадров;

— если на любом уровне оргиерархии сотрудники неадекватны — корневая причина на самом «верху».

Чем выше должности, тем лучше (грамотнее, мудрее, честнее, ответственнее, способнее, предприимчивее) должны быть занимающие их люди. Путь к этому один — вертикальная мобильность кадров на основе меритократии (заслуг и достоинств), при которой лучшие кадры поднимаются вверх с большей вероятностью (быстрее), а кадровые ошибки оперативно выявляются и исправляются.

Успешные оргсистемы — образцы та-

² Что было бы, например, с Сингапуром, если бы Ли Куан Ю заложил принцип формирования элиты государства не из лучших, а из «своих» людей? Нам это хорошо известно.

¹ Поэтому уровень интеллекта организации не выше уровня интеллекта ее руководителя

кой мобильности: люди, соревнуясь на пути к вершине, развивают эти системы. Когда великий человек попадает на большую должность (с большими возможностями), он вершит великие дела; поэтому мировая история — история великих людей.

В чем секрет ошеломляющего успеха, например, Сингапура, Южной Кореи, Китая? В эффективных системах вертикальной мобильности и обучения кадров³. Без этого любой рецепт развития организации — пустая маниловщина.

ПЛОХОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕВОЗМОЖНО КОМПЕНСИРОВАТЬ ОТЛИЧНЫМ ИСПОЛНЕНИЕМ

Масштаб человека — какого размаха возможностями он может эффективно управлять. У каждого — свой масштаб; каждый должен иметь возможности реализовать свои способности (концепция общества равных возможностей), каждый должен занимать должность по своему масштабу («по Сеньке шапка») — это благо для всех.

В отсталых организациях:

— должности получают «свои» люди. Поэтому здесь соревнуются не в служебном делу (да кому это нужно!), а в служении патрону (без этого — никак!);

— способные люди не могут реализовать свои таланты, демотивированы отсутствием ресурсов и перспектив, а потому деградируют или вынуждены искать счастья на стороне («утечка мозгов»).

2. УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ И ОБЯЗАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В некоторых организациях с ростом уровня должностей прослеживается тенденция к снижению персонификации обязанностей и ответственности, к их «размазыванию», «размыванию»⁴. Например, когда в стране имеются проблемы с развитием, в СМИ приходится слышать, что это потому, что в «тучные годы» у нас нет стимулов. У кого — «у нас»? У рабочего, крестьянина, инженера? У них «тучных лет» точно не было, и они свою работу выполняют — иначе им жить стало бы не на что.

Видимо, «у нас» — это у тех, кто по должности должен был отвечать за раз-

³ Например, как отметил Ли Куан Ю: «В современном Китае даже чиновник среднего уровня не имеет равных себе в мире». (Ли Куан Ю, 2013).

⁴ Т.е. к ослаблению альтернативных обратных связей.

витие. Почему не отвечают? Наверное, им есть, на что жить («тучные годы»); да и перед кем, собственно, отвечать? Это проблема институциональной системы

максимальными, они минимальны. Например, первыми почувствовали, а соответственно, и первыми поняли разрушительность горбачевской «перестройки»

В НЕКОТОРЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ С РОСТОМ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТЕЙ ПРОСЛЕЖИВАЕТСЯ ТЕНДЕНЦИЯ К СНИЖЕНИЮ ПЕРСНИФИКАЦИИ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ, К ИХ «РАЗМАЗЫВАНИЮ», «РАЗМЫВАНИЮ»

(альгедонических обратных связей)⁵, без решения которой организация не может быть здоровой и успешной.

3. УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ И МОТИВАЦИЯ

Как показывает практика, в неэффективных организациях, чем выше должность — тем меньше взаимосвязь личного благополучия занимающего ее лица с качеством его работы (ситуацией в оргсистеме), тем меньше стимул добросовестно исполнять должность. То есть там, где стимулы должны быть

рабочие и крестьяне: они — в самом «низу» оргиерархии, им первым не хватило ресурсов⁶. Для Горбачева и его окружения ресурсов было в изобилии до развала страны — иначе бы, возможно, одумались.

Поэтому мотивации руководства в успешных организациях (например, странах) придается особое значение: эти лица находятся в фокусе внимания конкурирующих политических сил, других ветвей власти, СМИ. Общество знает, за что они отвечают, какие проблемы должны решать, и по результатам оценивает их работу. Чем выше пост — тем выше мотивация!

⁵ Альгедоническая ОС (algedonic loop, Stafford Beer) — связь поощрения-наказания по результатам работы. Альгедонические ОС должностных лиц «на самом верху» были «обрезаны» Н. Хрущевым сразу по приходу к власти (автор с этим связывает репрессирование Л. Берии): эти люди стали выше всякого контроля, ответственности и закона.

⁶ В 1987-1991 гг. автору неоднократно приходилось слышать в этой среде в адрес Горбачева: разрушитель, предатель и пр.

4. МЕХАНИЗМ ВЕРТИКАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ

Итак, для успеха организации необходима вертикальная мобильность на основе меритократии. Откуда может начаться переход к такой системе — «снизу» или «сверху»?

Поскольку руководство определяет все — его мотивация (реальные заинте-

— позволяет организации иметь максимальный выбор подготовленных кандидатов на вышестоящие должности.

Каковы стимулы к карьере? Согласно теории мотивации Ф. Герцберга (Мескон, 2007), их 2 группы:

— гигиенические (внешние) — статус, престиж, зарплата, условия труда, персональная машина;

В НЕЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, ЧЕМ ВЫШЕ ДОЛЖНОСТЬ — ТЕМ МЕНЬШЕ ВЗАИМОСВЯЗЬ ЛИЧНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ ЗАНИМАЮЩЕГО ЕЕ ЛИЦА С КАЧЕСТВОМ ЕГО РАБОТЫ

ресованность и стремление) необходима; оно должно быть лидером процесса. Организуется процесс вертикальной мобильности на основе следующих принципов.

1. В теории бюрократии М. Вебера (Weber, 1978) работа рассматривается как карьера; каждый сотрудник должен стремиться к карьерному росту⁷. Такое стремление при правильных критериях продвижения кадров:

— стимулирует сотрудников лучше работать, повышать квалификацию;

— мотивирующие (внутренние) — возможность самореализации, личностный рост⁸.

От тех, у кого основные карьерные стимулы гигиенические, толку не будет: это примитивные эгоисты — потенциальные воры, снобы, интриганы, самодуры... Правильный карьерный стимул — здоровое честолюбие, стремление реали-

⁷ «Плох солдат, не стремящийся стать генералом».

⁸ Всякая система (в т.ч. человек) оценивается по выходу (результату), это — главный показатель. Личностный рост — это повышение способности давать полезный результат обществу. Если человек умеет давать полезный результат, развивает эту способность, он в нормальной системе востребован, уважаем, успешен во всех отношениях. Это — идея служения, без которой, как отмечал Петр I, процветает мерзость. В ненормальной системе идеи служения нет, поэтому критерии успешности совсем другие.

зовать свои возможности, личностный рост: человеку мал масштаб для самореализации, он чувствует в себе силы сделать значительно больше.

Теория научного менеджмента Ф. Тейлора (Taylor, 1911) дает следующие 2 принципа.

2. Обучение и самообучение сотрудника, т.е. развитие его до такой степени,

фильтр — успехи на предыдущей должности, у М. Вебера — подготовленность к новой. В Японии на первом месте (при успешном исполнении обязанностей) — стаж в должности, иначе старший не будет учить младших, передавать им свой опыт.

Для успеха кадрового процесса важны все три фильтра и конкурсный отбор, причем на каждом следующем уровне

ОТ ТЕХ, У КОГО ОСНОВНЫЕ КАРЬЕРНЫЕ СТИМУЛЫ ГИГИЕНИЧЕСКИЕ, ТОЛКУ НЕ БУДЕТ: ЭТО ПРИМИТИВНЫЕ ЭГОИСТЫ — ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОРЫ, СНОБЫ, ИНТРИГАНЫ, САМОДУРЫ...

чтобы он мог давать результат наивысшего качества в пределах своих естественных способностей. При правильной кадровой политике сотрудник стремится к самообучению и обучению, ибо это открывает путь к карьере; ему нужно лишь создать для этого условия.

3. Предоставление каждому сотруднику возможности на конкурсной основе занять должность в соответствии с достигнутым им уровнем квалификации. Для этого — квалификационные фильтры и конкурсный отбор: чем выше уровень должности — тем строже фильтры, тем жестче конкуренция. У основоположника научного менеджмента Ф. Тэйлора

организации должен быть не только более строгий отбор, но и более высокий уровень обучения, ибо обучение — необходимый элемент развития и успешности любого сотрудника.

4. Масштаб отбора, т.е. количество кандидатов на должность. Например, обычно на заводе на должность бригадира масштаб отбора — бригада, на должность начальника участка — бригадиры участка, на должность начальника цеха — начальники участков. При такой схеме мал масштаб отбора, отсюда невысокие результаты отбора. Поэтому на каждом уровне важно максимально увеличить масштаб отбора, шире искать талантлив-



**ОТ ТЕХ, У КОГО ОСНОВНЫЕ
КАРЬЕРНЫЕ СТИМУЛЫ
ГИГИЕНИЧЕСКИЕ,
ТОЛКУ НЕ БУДЕТ:
ЭТО ПРИМИТИВНЫЕ
ЭГОИСТЫ —
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОРЫ,
СНОБЫ, ИНТРИГАНЫ,
САМОДУРЫ...**



вых людей, организовывать ускоренную карьеру одаренным. Например, успешные транснациональные компании отбирают талантливых сотрудников по всему миру, во всех возможных перспективных местах, дают им образование самого высокого уровня — это важнейший фактор успеха.

Хорошо действует вертикальная мобильность в футболе (хоккее): районная — городская — региональная и т.д. команды. Почему? Это прямо завязано на престиж и успех руководства команд и федераций. Неплохо с этим в бизнесе в некоррумпированной среде — иначе разоришься. А вот в госуправлении эти стимулы могут быть слабы, поэтому не-профессионализм и безответственность — одна из примет нашего времени.

5. Процесс вертикальной мобильности должен быть стандартным⁹ и непрерывно развиваться (итеративный процесс с обратной связью), ибо, каков процесс — таков результат.

Отлаженный процесс вертикальной мобильности позволяет возвращать эффективные кадры, иметь мощный кадровый резерв. Если в организации такого процесса нет, с кадрами (а значит и со всем остальным) просто беда.

⁹ Стандартность процесса (система) — необходимое условие развития. Почему? Развитие — превышение имеемого уровня (стандарта) + фиксация нового достигнутого уровня в улучшенном стандарте. Поэтому нет стандарта — нет развития.

4. РАЕИ И. АДИЗЕСА И ВЕРТИКАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ КАДРОВ

На какое место поставить императора Николая II в системе типов «А» — «Ю»? Это противоречивая личность. Практически во всех аспектах его можно отнести к типу «А» — в стране успешно развивались экономика, образование, наука, культура... Однако в отношении внутренней безопасности страны его к типу «А» отнести нельзя¹⁰. Революции 1905 и 1917 гг. случились не вдруг, брожение в умах нарастало десятилетиями (см. стихотворение А. Блока «Гамаюн, птица вещая» 1899 г.); это был исторический вызов¹¹, который своевременно выявить, правильно оценить и на который адекватно ответить император не смог¹².

Однако в любом человеке одни качества развиты больше, другие — меньше. Значит, любой руководитель — потенциальная катастрофа?

Нет. По И. Адизесу (Капуста, 2015) руководитель должен обладать четырьмя компетенциями — «витаминами»¹³:

— «Р» — производитель, умеет дости-

¹⁰ Эта слабость императора, на взгляд автора, проявлялась, например, в его склонности к фатализму и мистике, в истории с Г. Распутиным.

¹¹ Обусловленный новыми угрозами зарождавшегося информационного общества.

¹² Закон: система жизнеспособна и здорова, если имеет все необходимые функции, и они достаточны. В стране была недостаточна функция внутренней безопасности, что и привело к печальному финалу.

¹³ Сформулированы на основе четырех функций социальной системы AGIL согласно структурному функционализму Т. Парсонса.

гать краткосрочные результаты (обеспечить успешность организации в краткосрочной перспективе);

— «Е» — предприниматель, умеет достигать долгосрочные результаты (обеспечить успешность организации в долгосрочной перспективе);

бы один пробел в PAEI, поэтому неспособны видеть свои слабости в этом и создать соответствующую команду для компенсации слабостей.

Ли Куан Ю в начале своего премьерства, когда еще не укомплектовал полностью свою команду «правильными»

ДО КАКИХ ПОР БУДЕТ РАСТИ СОТРУДНИК В ОРГАНИЗАЦИИ, ГДЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ОСНОВАНО НА ДОСТИЖЕНИЯХ И ЗАСЛУГАХ?

— «А» — администратор, умеет поддерживать в порядке процессы организации (т.е. институциональную систему);

— «I» — интегратор, умеет объединять, вовлекать, мотивировать людей на основе общих ценностей.

В одном человеке все 4 компетенции не могут быть достаточно хорошо развиты (И. Адизес), поэтому идеальный руководитель — взаимодополняющая в плане PAEI команда. Руководитель типа «А» должен владеть всеми четырьмя компетенциями на минимально необходимом уровне, а частью из них (по крайней мере одной) владеть блестяще. Тогда он способен видеть свои слабые стороны и создать соответствующую команду для их усиления.

Руководители «Б» — «Ю» имеют хотя

людьми, последовательно назначал одного и того же человека (назовем его X) министром различных ведомств¹⁴ страны для поднятия их «из руин» (Ли Куан Ю, 2013). Не будучи специалистом в какой-то из этих областей (по крайней мере в вопросах обороны), X везде добился блестящих результатов. Поскольку пример противоречит приведенной выше системе вертикальной мобильности¹⁵ — эта система неверна? Аналогичный «опровергающий» пример — назначение Е.М. Примакова премьер-министром РФ — руководителем той области, в которой он не был специалистом и вместе с тем успешно справился с должностью.

¹⁴ Насколько помнит автор, сначала экономики, затем финансов, затем обороны. Однако порядок и типы ведомств не принципиальны. Принципиально то, что это были существенно разные ведомства.

¹⁵ Человек имел большие заслуги и успехи на предыдущих должностях, но квалификационный фильтр он не прошел бы.

Для успешного руководителя критически важна способность вникнуть в суть дела, создать эффективную РАЕI команду и организовать ее работу. Если это есть — руководитель везде будет успешным. Именно в этом аспекте следует понимать известную мысль: «Специалист должен знать дело, руководитель должен знать людей».

Система кадровой работы (причем стандартная!) необходима:

— чтобы стабильно давать качественный результат;

— без системы невозможно развитие.

Однако во всякой системе могут возникать нестандартные ситуации (исключения), и эти исключения должны эффективно обрабатываться. Такими исключениями могут быть и талантливые руководители, потенциал которых очень ценен для организации. Таких руководителей всегда мало, а потребность в них огромна. Их способности важно по максимуму использовать там, где это наиболее эффективно. Критерий назначения на должность для таких людей следует дополнить: «Успехи и заслуги на предыдущей должности» + «Способность вникнуть в суть дела» + «Умение создать эффективную РАЕI команду и организовать ее работу». При назначениях квалификационные фильтры для таких людей не должны иметь решающего значения, но в приведенных дополнительных критериях при этом ошибаться нельзя.

5. ПРИНЦИП ПИТЕРА

До каких пор будет расти сотрудник в организации, где продвижение основано на достижениях и заслугах? Пока имеет достижения и заслуги, т.е. пока компетентен на очередной должности (Peter, 1969). Когда не станет достижений и заслуг (сотрудник стал некомпетентным, «не по Сеньке шапка»), прекратится и рост. Таким образом сотрудники растут до уровня своей некомпетентности и остаются там (принцип Питера). Они могут даже повышаться в должности — «по благу», для освобождения занимаемой должности («возвышение пинком» по Питеру) и др.

Следствия принципа Питера:

- со временем каждый пост займет некомпетентный сотрудник;
- работу выполняют сотрудники, еще не достигшие уровня некомпетентности.

Достигший уровня некомпетентности начальник имеет особенности поведения, называемые «синдромом конечной остановки»:

— будучи неспособным к результативной работе, он создает ее видимость. Например, изобретает нерациональные бюрократические правила и требует их строгого соблюдения, выдвигает аморфные цели и прожекты и пр.;

— если в его подчинение попадет способный сотрудник, начальник почувствует угрозу своему положению, а потому будет стремиться всячески «подставить» такого сотрудника, очернить и/или уволить. Это стопорит вертикальную мобильность, размывает мораль подчиненных (сотрудник старается, а его гнобят) и мотивацию к работе.

6. КАК СПРАВИТЬСЯ С ПРИНЦИПОМ ПИТЕРА?

Очевидно, как рекомендуют Ф. Тэйлор и М. Вебер, продвигать работника на вышестоящую должность за успешное исполнение занимаемой при условии подготовленности к новой, предоставлять ему возможности развивать и демонстрировать способность ее исполнять (делегирование полномочий, стажировка). Однако это не гарантирует стопроцентного успеха. Что делать, если с назначением ошиблись?

1. Понизить в должности? Это демотивирует, рождает обиду на организацию. Кроме того, в новой должности сотрудник опять будет бесперспективным (с вытекающими последствиями) — начальство знает, что с вышестоящей он не справится. Поэтому ждать вовлеченности и эффективной работы от пониженного в должности сотрудника бесперспективно.

2. Если это плохой начальник, но ценный специалист (человек технического

склада), ему можно организовать параллельную карьеру: повысить статус и оклад до уровня руководителей, но без руководства.

3. Ротация — фиксированный срок работы в должности, например, 3 года (как у офицеров ВС СССР). Каждый сотрудник знает, что через 3 года будет переведен на новую должность. Если к этому времени созрел на вышестоящую — назначать, не созрел — переводить на равнозначную или на должность с меньшим объемом работы. Ротация имеет мощные плюсы:

— при переходе на новую должность сотрудник осмысливает работу на старой, строит новые планы, у него формируется заряд энергии на их реализацию;

— новые сотрудники — это «свежая кровь»: они энергичны, свежим взглядом острее видят проблемы и возможности, переносят знания, опыт и лучшие практики, развивают организацию и развиваются сами;

— ротация увеличивает масштаб отбора кадров;

— в новых условиях (другая работа, коллектив, начальник) могут раскрыться способности сотрудника.

Дополнительные возможности дает междисциплинарность (кросс-функциональность) ротации. Например, в Японии, чтобы стать начальником от-

дела, нужно пройти все должности в отделе. При этом шире переносится опыт; сотрудник имеет больше возможностей раскрыть свои таланты, получает всестороннюю подготовку и развитый кругозор, необходимые на вышестоящей должности.

Отсутствие ротации порождает застой кадров и другие негативные явления (см. ниже).

4. Увольнение, если человек не раскрыл свои способности в организации.

7. ТИПЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ⇨ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Вследствие разных причин карьерного роста руководители имеют разные компетентности. По уровню компетентности их можно разделить на типы:

1. «А»: компетентен на занимаемой должности;

2. «Б»: некомпетентен на занимаемой, но способен эффективно исполнять должность на ранг ниже;

3. «В» — некомпетентен не только на занимаемой, но и на должности на одну ступень ниже занимаемой должности;

4. «Г» — некомпетентен не только на занимаемой, но и на должности на две ступени ниже занимаемой должности.

Какой буквой обозначить руководителя низшего уровня компетентности? Очевидно, «Я». Однако:

— это порождает некую двойственность, поскольку «Я» — не только буква, но и слово;

— в этом нет необходимости, поскольку количество уровней иерархии организмов меньше количества букв алфавита. Поэтому обозначим руководителя низшего уровня компетентности, например, типом «Ю».

Если механизм вертикальной мобильности обеспечивает комплектование должностей руководителями типа:

1. «А» — организация успешно развивается. Если она к тому же организована правильно (см. раздел «Смутное время»), это организация типа «А», идущая к процветанию: перед людьми ставятся вдохновляющие цели, организовано их эффективное достижение, люди имеют возможности самореализации, их права защищены, они понимают ситуацию и видят успехи и перспективу; высока чувствительность и респонсивность¹⁶ к проблемам и возможностям. Проблемы признаются важнейшими полезными открытиями¹⁷, открыто обсуждаются и оперативно решаются, доминирует творче-

¹⁶ Респонсивность — своевременная и адекватная реакция.

¹⁷ Всякое улучшение и развитие — результат решения проблем; нет проблем — нет улучшений и развития.

ский подход. Это порождает оптимизм и огромную созидательную энергию.

2. «Б» и близких к ней в сторону «Ю» — организации, развитие которых невозможно. В них:

— нет эффективной системы выявления и приоритизации проблем (модель «мусорной корзины» Дж. Марча), т.е. управленческая «повестка дня» формируется хаотично;

— стратегические проблемы бесхозны, ибо руководству не под силу их решить. Оно это понимает и не чувствует ответственности за эти проблемы, а в таких организациях это и не предусмотрено¹⁸. Этим «неудобные» проблемы не признаются, маскируются, замалчиваются, преуменьшаются, откладываются под разными предлогами. А если их пытаются решать — это лишь ускоряет деградацию («перестройка», «реформирование»);

— процветают коррупция, патримониализм, отсутствие возможностей самореализации, перспектив, ресурсов, смятение в умах, ощущение неопределенности, тревоги¹⁹, несправедливости, что подавляет развитие, а с ним и жизнь.

Это очень разные организации, но все они разными темпами и способами идут

в одном направлении — «навстречу смутам и бедствиям» (Ильин, 1993).

3. «Ю» и близких к ней типов — это организации на пороге катастрофы.

Обычно в организациях все понимают, кто из начальников компетентен, а кто — нет. Начальники типов «В» — «Ю» подают плохой пример, разрушают веру в справедливость порядков в организации, деморализуют коллектив. Потенциал и усилия коллектива, умножаясь на нулевой потенциал такого руководства, дают на выходе ноль. Поэтому отмеченные потенциал и усилия со временем так или иначе иссякают, образуется «застой», «болото».

Однако, может быть, прямо связывать успешность организаций с качеством руководителей некорректно? Ведь бывают организации большие и малые, благополучные и запущенные.

Мы говорим о том, что руководитель типа «А» — компетентный на своей конкретной должности, какой бы и где бы она ни была. И потом — дело не в масштабе, а в системе: в любом масштабе будет успех, если есть система, и успеха не будет, если системы нет. Если бы Ли Куан Ю на рубеже 1950-1960 гг. стал премьером большой страны, он наверняка был бы счастлив: вместо сингапурского отсутствия ресурсов и возможностей²⁰

¹⁸ Иначе руководители типов «Б» — «Ю» были бы отстранены.

¹⁹ Такую ситуацию хорошо передает стихотворение А. Блока «Гамаюн, птица вещая» (1899).

²⁰ Сингапур расположен на болотистом островке площадью 640 км² (в 4 раза меньше территории Москвы), нет

— столько ресурсов и возможностей! И результаты, несомненно, были бы еще более поразительными.²¹

Если же руководителю «Ю» дать большую организацию с большими ресурсами и возможностями, у него возникнет проблема: «А что я со всем этим буду делать?» Примеры — Горбачев, Ельцин. Поэтому руководители «Ю» для оправдания результатов своей деятельности неизменно придерживаются принципов: «у нас проблемы другие!», «у нас ситуация уникальная!», «у нас особый путь!» Однако:

— как отмечено в Библии: «все уже было на этом свете, и нет ничего нового под солнцем». В разных организациях в разное время ситуации и проблемы повторяются; в таких же и гораздо более серьезных ситуациях такие же и гораздо более сложные проблемы многократно решались;

— у успешных организаций путь один — к развитию и процветанию;

— отмеченные принципы свидетельствуют о нежелании учиться на чужом и даже своем опыте; а кто на нем не учится — известно из народной мудрости.

8. КРИВАЯ КАРЬЕРЫ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Потенциал сотрудника в должности (насколько он может быть эффективен на ней со временем) — это синергетический эффект замыкания его сильных и слабых сторон на возможности и угрозы, предоставляемые должностью (концепция SWOT). Этот потенциал:

- значителен у сотрудников типа «А»;
- нулевой или отрицательный у сотрудников «Б» — «Ю».

Сотрудник типа «А», попав на новую должность, обычно вначале на ней:

— не особенно эффективен (рис.1, низ S-кривой «Эффективность в должности 1») — не адаптировался, чего-то не знает, не умеет, не учитывает;

— но имеет на ней большой потенциал развития (круг П1).

С адаптацией к должности растет эффективность сотрудника: его потенциал в должности П1 реализуется (переходит в эффективность) и соответственно уменьшается (динамика потенциала П1 $\rightarrow$ П2 $\rightarrow$ П3). В точке П3 сотрудник наиболее эффективен, реализовал весь свой потенциал в должности. Однако вместе с потенциалом исчерпались:

— эмоциональный заряд сотрудника,

природных ресурсов. Даже строительный песок и пресную воду завозят из Малайзии и Индонезии.

²¹ ВВП Сингапура равен примерно ¼ ВВП России.

сформировавшийся у него при вступлении в должность;

— программа, которую он наметил при вступлении в должность;

— потенциал взаимного обучения: сотрудник отдал организации все, что знал, и научился от нее всему, чему мог.

Поэтому его эффективность начинает снижаться²². Это не значит, что сотрудник стал хуже; он стал значительно лучше, но — для новой должности (рис.1, кривая 2). Назначить сотрудника на новую должность рационально до того, как развитие его эффективности потеряет динамику: ведь потеряет динамику и развитие возглавляемой им организации.

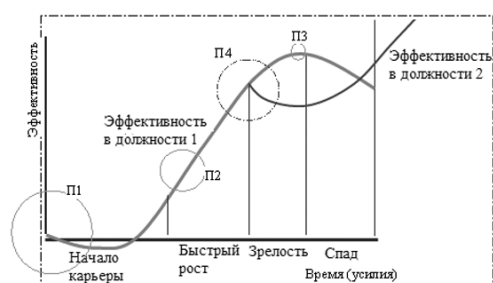


Рис. 1. S-образный закон роста эффективности сотрудников типа «А». П1, П2, П3 — динамика потенциала сотрудника в должности 1; П4 — начальный потенциал сотрудника в должности 2, если он не достиг на ней уровня некомпетентности.

²² Автор не относит эту закономерность, например, к талантливым главным конструкторам, у которых каждый новый заказ — как новая должность.

Каков оптимальный срок нахождения руководителя в должности? Это зависит от состояния организации, потенциала и обучаемости руководителя. Если руководитель имеет высокий потенциал и высокую обучаемость²³, а организация находится в плохом состоянии, срок может быть большим. Так, Ли Куан Ю чрезвычайно успешно руководил страной более 30 лет²⁴. Но это — гениальный человек в особых условиях; он сам создал систему, при которой, если бы плохо руководил, его бы отстранили от должности. Это закон здоровой развивающейся системы: система первична, ее элементы (в т.ч. Ли Куан Ю) вторичны; иначе системы (а соответственно, и успеха) нет. У Ли Куан Ю хватило мудрости понять этот системный закон. Он был элементом системы, признавал ее первичность, добросовестно и компетентно выполнял свои функции в системе, развивал механизм ее самоорганизации (саморазвития). Сегодня Ли Кун Ю нет, а Сингапур успешно развивается и процветает (работает созданная им система), имеет «твердую», устойчивую валюту.

В Советской Армии срок ротации офицеров был 3 года; и это было эффективно.

В ротации (как во всем другом) необходима стандартная система, иначе раз-

²³ Обучаемость увеличивает потенциал.

²⁴ Создавал и развивал систему, в том числе вертикальной мобильности. Поэтому сегодня Ли Кун Ю нет, а Сингапур успешно развивается и процветает (работает созданная им система); а валюта этой крошечной страны — «твердая», устойчивая.

витие невозможно; но в особых случаях возможны и необходимы исключения из системы (пример — карьера Ли Куан Ю).

Развитие организации при смене руководителей «А» руководителями «А» — каскад S-кривых, как на рис.1: каждый руководитель, развиваясь сам, развивает организацию: в начале срока руководства ставит стратегические цели развития организации, в течение срока реализует их и к концу срока отчитывается за результаты.

У руководителей «Б» — «Ю» потенциала развития в должности нет, поэтому и развития у них не может быть (рис.2). Но и остаться на том же уровне их эффективность не может: в результате некомпетентной работы разрыв между возможностями/угрозами организации и способностями руководителя их использовать/решать увеличивается, руководитель становится все менее эффективным в должности, и тем быстрее (тем круче спуск кривой рис.2), чем изначально ближе был к полюсу «Ю». Вместе с руководителем с некоторым временным лагом (закон инерции) деградирует организация. В какой-то момент количество переходит в качество (закон диалектики): постепенная деградация сменяется резким развалом.

Сразу на смену руководителю «А» приход руководителя «Ю» маловероятен: сильное окружение бывшего руководителя «А» не выдвинет и не потерпит такого

«лидера». А если это как-то и случится, сработает иммунитет системы, и такой руководитель будет отстранен от должности. Поэтому переход от руководителя «А» (например, И.В. Сталина) к руководителю «Ю» (например, Горбачеву, Ельцину) происходит через череду все более слабых руководителей и их окружения (через процесс деградации).

Требовать от руководителей «Б» — «Ю» развития контрпродуктивно: их усилия по развитию лишь ускорят деградацию (горбачевская «перестройка», ельцинское «реформирование»). По оценке автора, брежневский «застой» — это максимум, на который была способна страна при том руководстве. Если бы оно занялось реформаторством — результат был бы значительно хуже.

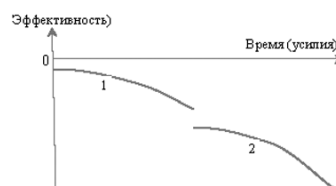


Рис. 2. На смену руководителю типа «Б» — «Ю» (эффективность в должности представлена кривой 1), как правило, приходит еще более слабый руководитель (эффективность в должности представлена кривой 2).

На смену некомпетентным руководителям в государствах, как правило, приходят еще более некомпетентные. Почему?

Здесь несколько причин:

1. Нет эффективной системы вертикальной мобильности кадров²⁵;

2. Слабый руководитель заинтересован в «преимуществах курса», чтобы исключить объективную оценку своей работы;

3. Вокруг слабого руководителя всегда формируется слабое окружение — «элита». Из нее производится негативный отбор (отбор худших). Почему негативный? Отсутствие конкуренции, а именно:

— при нормальном положении вещей властвующая элита конкурирует с сильной оппозиционной (у кого сильнее программа развития организации, кто эффективнее способен ее реализовать). Успех элиты зависит от того, насколько силен ее лидер. Поэтому сильный лидер и позитивный отбор (отбор лучших) необходимы элите. Например, Горбачев и Ельцин в принципе не смогли бы пройти систему выборов президента США, а если бы это как-то и случилось, импичмент был бы неизбежен;

— при ненормальном положении вещей сильной оппозиции (а значит, и конкуренции) нет. Поэтому не нужны сильные программы развития и их эффективная реализация, нет потребности в сильном лидере. Напротив, сколько-ни-

будь сильный и самостоятельный лидер такой «элите» опасен: будет требовать результатов, на которые «элита» не способна, будет менять команду и пр.

Если какая-то организация (например, правительство) неэффективна, устойчивого развития нет, следует осмотреться: какого типа руководитель ее возглавляет, с какой должности, за какие успехи и заслуги туда попал, благодаря кому и чему там держится. Это прояснит ситуацию и позволит при желании устранить проблемы в системе вертикальной мобильности, а вместе с тем — и во всей организации.

Типовая траектория (фазовый портрет) организации при неэффективной вертикальной мобильности кадров — цикл: «Застой (отсутствие компетентного стратегического управления)» → «Перестройки-Реформирования (ускоренная деградация)» → «Кризис» → «Катастрофа» → «Мобилизация» → «Переход в начало цикла на «Застой». Этот цикл («особый путь») повторяется до уничтожения или (что маловероятно, см. выше) появления сильного лидера типа Ли Куан Ю — Дэн Сяопина, который создаст эффективную систему, т.е. направит организацию на траекторию устойчивого развития.

9. СМУТА

Успешная организация — разумный субъект. Когда способности руковод-

²⁵ Иначе не смог бы прийти к власти и удерживаться там слабый руководитель.

ства ниже необходимых для адекватного управления, разумность организации утрачивается, наступает смута (смутное время). При этом организация:

— теряет способность отличать главное от второстепенного, понимать текущую ситуацию и ее перспективы, определять целевую, формулировать и приоритизировать проблемы, организовывать их эффективное решение;

— делает опрометчивые шаги, «дурит», «сходит с ума», «теряет курс», -

что порождает соответствующие экономические и социально-политические последствия.

Давний пример смутного времени — рубеж XVI-XVII вв., недавние — горбачевщина, ельцинщина. Это «великие смуты», когда руководство близко к типу «Ю».

Брежневщина — тоже смута, но намного более умеренная: руководство было значительно дальше от типа «Ю»²⁶, но все же было неспособно к восприятию вызовов истории и ответу на них, а отсюда застой (отсутствие развития). Брежневщина проложила дорогу последовавшим великим смутам и катастрофам.

Таким образом, смута развивается (см. рис.2):

— от неспособности к стратегическому управлению — пониманию вызовов истории, своевременному и адекватному ответу на них (руководители типа «Б» и близких к нему типов в сторону «Ю») — это период постепенной деградации. Например, известно, что СССР не мог решить продовольственную и жилищную программы. Почему самая интеллектуальная страна мира, обладавшая огромнейшим потенциалом, не могла решить эти, в общем-то, рядовые проблемы? Огромный потенциал страны при умножении на мизерный потенциал высшего руководства «обнулялся». Тем не менее в СССР была государственная система, созданная И.В. Сталиным, но которая в позднем СССР не развивалась; сейчас системы нет²⁷, так что и развивать, в общем, нечего;

— до неспособности контролировать и поддерживать базовый порядок (руководители «Ю» и близких к нему типов) — это время форсированной деградации («перестройка»), кризиса и развала.

Так, к концу 1990 года руководство СССР почувствовало, что привело страну на грань развала, и в марте 1991 г. провело референдум: хотят ли граждане сохранения страны? Более 70% граждан высказались за ее сохранение, однако в июле 1991 г. страна была развалена. Почему? Страну довели до такого состояния, что потеряли способность под-

²⁶ На взгляд автора, Брежнев — руководитель типа «В»—«Г».

²⁷ А отсюда «ручное управление» — «работа по поручениям» и пр.

держивать базовый порядок²⁸. При более сильном руководстве страну после референдума вполне можно было сохранить и направить на путь развития. РФ тоже была бы развалена, как и СССР, еще до середины 2000 года по той же причине, если бы в начале 2000 г. Ельцин не ушел в отставку, почувствовав, что дела плохи («руководить» скоро станет нечем; да и кто знает, что будет потом — как бы к ответственности не привлекли!)²⁹. Это выигрышный ход для Ельцина, случайно он оказался выигрышным и для страны³⁰.

Возможна ли «большая смута», положим, в современных США или Англии?

Нет, ибо смута возможна только при слабом руководителе и двух дополнительных условиях:

— его власть не уравновешена (нет эффективного разделения властей — законодательной, исполнительной, судебной). При уравновешенности властей «мутный» руководитель своевременно будет ограничен во власти и отрешен от

нее, а система кадровой политики будет скорректирована для недопущения такого в дальнейшем;

— слаба институциональная система государства³¹, отчего возможен произвол слабого руководителя. При сильной институциональной системе от первого лица зависит не так много, чтобы он смог быстро хаотизировать страну³².

Возможна ли такая смута у нас? Если ситуация не изменится — неизбежна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В СМИ и в научных статьях часто отмечают, что проблемы той или иной страны обусловлены неправильным экономическим курсом, реализуемыми там неподходящими концепциями монетаризма, кейнсианства и пр. Так ли это?

Никто не застрахован от ошибок, поэтому выбор неправильного курса возможен любой организацией. Однако важно не уходить далеко: ошибся — оперативно

²⁸ Кроме того, оно особенно и не старалось, ибо ни за что не отвечало (никаких альтернативных связей). Самый безответственный уровень в неблагополучной стране — высшее руководство, которое по логике должно быть самым ответственным.

²⁹ С гарантией неприкосновенности, «почета и уважения» и льготами — отступным.

³⁰ «Почет и уважение» Ельцину и Горбачеву — результат отсутствия ответственности должностных лиц за результаты работы. Принцип, здесь, видимо, таков: «мы, цари...». Упаковывается он цивилизованно, например: об их деяниях судить еще рано, пусть история потом рассудит. Но разбираться и вознаграждать нужно своевременно — это закон менеджмента; это и закон истории, если есть желание учиться хотя бы на своих ошибках; это и закон правосудия, перед которым должны быть все равны.

³¹ Система норм, определяющая устройство и функционирование государства. Слабая институциональная система всегда дополняется патримониализмом — т.е. приватизацией власти: чем сильнее институциональная система — тем меньше патримониализма. Поэтому усиление институциональной системы всегда противоречит чьим-то личным интересам; но развитие организации возможно только при сильной институциональной системе.

³² При сильной институциональной системе организация (государство) — субъект со своими ценностями и интересами, которые оно способно успешно отстаивать; при слабой — объект манипуляций, интересы которого подменяются интересами чиновников и кланов (патримониализм, т.е. приватизация должностных полномочий).

выявил ошибку, определился в ситуации, уточнил курс, приобрел опыт, стал мудрее, сильнее. Так действует успешная организация — интеллектуальный субъект, мотивированный к обучению из всех возможных источников, адаптивный, быстро ориентирующийся в любой ситуации — что ему полезно, что нет, каким курсом идти, как не отстать от других, а опережать их³³. Неинтеллектуальный субъект неспособен к оперативному выявлению и устранению ошибок («застой», «перестройка», «реформирования»), к осмысленной корректировке курса, к приобретению опыта.

³³ Если не знает — быстро научится: интеллект — это прежде всего обучаемость, а значит — адаптивность, гибкость. Народная мудрость гласит: умные субъекты (в т.ч. организации, государства) учатся на чужих и своих ошибках; дураки — только на своих; идиоты вообще необучаемы.

Поэтому «неверный экономический курс», «кейнсианство», «монетаризм» и пр. — лишь симптомы проблемы. Лечить их, как известно, труд дорогостоящий и напрасный: нужно избавляться от корневой причины проблемы. А для ее выявления необходимо рассматривать не отдельные симптомы (например, только в экономике), а полную совокупность симптомов, во всех сферах. Т.е. необходимо определить масштаб проблемы, а он укажет, на каком уровне организационной иерархии находится корневая причина проблемы (принцип «масштаб и уровень»). Иначе причинно-следственный анализ вместо выявления реальных причин проблем уведет в монетаризм, кейнсианство, а то и еще далее.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Стимулируя конкуренцию, важно не переусердствовать

Действительно важные данные мы стараемся не распространять дальше топ-менеджмента



Марина
Сурыгина

Tvzavr

УТ Что в процессе управления фирмой приходилось перестраивать на ходу?

— **Ч**то-то обновлять приходится буквально каждый месяц. В отличие от промышленных корпораций, торговых компаний и так далее, наш основной продукт находится в Интернете. А это одна из самых динамично развивающихся сфер. Буквально каждый день выходят какие-то программы, платформы, приложения. И мы должны успевать за всеми этими обновлениями. Основной штат сотрудников — программисты. И если сначала интернет-кинотеатр работал только на платформе Web, т.е. на компьютерах, то сегодня он доступен и на мобильных телефонах, и на планшетах, и, конечно же, на Smart TV.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Маслом пишут на века... Какие принципы управления вы выковали на века из металла?

— Я всю жизнь оказывалась в коллективах, где мальчиков в разы больше, чем девочек, и давно усвоила, что женские чары — это никакое не преимущество.

того, кто этого заслуживает, что крайне негативно отразится впоследствии на бизнесе.

Ваши подчиненные не должны вас бояться, но должны видеть в вас авторитет. Я стараюсь выстраивать отношения с коллегами так, чтобы они видели во мне руководителя, но не босса: могли поде-

ЗА БОКАЛОМ ЧЕГО-ТО ГОРЯЧИТЕЛЬНОГО ВЫ МОЖЕТЕ ПОСТАВИТЬ НА РУКОВОДЯЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ СОВСЕМ НЕ ТОГО, КТО ЭТОГО ЗАСЛУЖИВАЕТ

Если вы хотите выстроить нормальные рабочие отношения, не надо пытаться очаровать мужчин-сотрудников, с ними нужно разговаривать на равных. Я всегда разделяю дружеские отношения и профессиональные. Со многими коллегами мы дружим, вместе собираемся после работы, делимся какими-то личными проблемами, но это никак не отражается на рабочих взаимодействиях: в офисе мы говорим о работе, обо всем остальном — после нее.

литься каким-то рабочими проблемами, что-то обсудить со мной, не боялись приходить с вопросами. Хорошее, добровольное взаимодействие с сотрудниками — одна из основ эффективного бизнеса.

УП Век IT-менеджмента сломал стереотипы — иерархию, единый центр принятия решений, строгий дресс-код и дисциплину — что из этого работает у вас?

Зачастую руководители принимают важные решения в неформальной обстановке, например, на корпоративе, что чревато последствиям: за бокалом чего-то горячительного вы можете поставить на руководящую должность совсем не

— Как и в большинстве современных IT-компаний, у нас царит демократия — нет ни строгого дресс-кода, ни строгого

времени прихода на работу. В коллективе очень много творческих людей, которые работают иногда и по ночам, и по выходным — какие-то строгие рамки могут подавить в них вдохновение. А этого ни в коем случае допускать нельзя. Когда компания не крупная, ее плюс в том, что каждый сотрудник особо ценен. Мы — как одна большая семья: вместе отмечаем дни рождения, реализованные бизнес-проекты, прочие успехи компании и ее сотрудников. Однако, несмотря на все это, в бизнесе существует достаточно жесткая иерархия: есть руководители и подчиненные. Одни ставят задачи — другие их выполняют. И если вдруг что-то пошло не так, то спрашивать я буду в первую очередь с руководителей, а они уже должны разобраться со своими подчиненными и выяснить, кто виноват и что делать.

УП «Янтарь» — ценные сотрудники, как они появляются у вас?

— Кто-то работает в компании с самого основания компании, других находим через знакомых, партнеров, через сайты поиска работы. Часто бывает и так, что молодые сотрудники, которых мы нанимаем, в компании раскрываются и начинают показывать хорошие результаты, таким образом, становясь «янтарем».

УП Лебедь, рак и щука — как вы решаете известный спор ценных сотрудников?

— Я всегда стараюсь быть объективной, выслушиваю доводы обеих сторон, смотрю на факты, стараясь абстрагироваться от чувств. Например, у нас в команде есть два разработчика, каждый из которых претендовал на должность тим-лида. Им было об этом сказано, и ради повышения они так старались показать, на что способны в управлении задачами и своим рабочим временем, что производительность каждого всего за один месяц выросла в полтора раза. Выбрали мы, конечно, сильнеешего, но проигравший не обиделся и продолжил усердно работать.

Конечно, стимулируя конкуренцию, важно не переусердствовать. Многое здесь зависит от типа личности. Некоторые просто не способны вести честную игру и начинают поливать конкурента грязью у него за спиной. У нас была такая ситуация. Два человека, претендовавшие на одну должность, стали врагами. Пришлось уволить обоих и взять на работу нового человека.

Вообще, я не люблю ругаться и стараюсь решать конфликты мирно. Если у рядового сотрудника есть претензии к начальнику, я приглашаю обоих в свой кабинет и прошу рассказать, что их друг в друге не устраивает. Почти всегда кон-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В КОЛЛЕКТИВЕ ОЧЕНЬ МНОГО ТВОРЧЕСКИХ ЛЮДЕЙ,
КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ ИНОГДА И ПО НОЧАМ, И ПО
ВЫХОДНЫМ — КАКИЕ-ТО СТРОГИЕ РАМКИ МОГУТ
ПОДАВИТЬ В НИХ ВДОХНОВЕНИЕ



фликт удастся сгладить, и коллеги возвращаются к работе. И все-таки, чтобы не было конфликтов, важно разделять сферы деятельности сотрудников и отделов, чтобы каждый знал свои задачи и свои цели, старался достигать их.

УП Можете подробно описать ваш типичный рабочий день?

— Утром у меня обычно встречи. Многие партнеры любят назначать их на 9-10 часов, поэтому я встаю достаточно рано. Часто бывает так, что весь день у меня проходит в разъездах, так что даже некогда пообедать. Приходится перекусывать на ходу. Если же день более спокойный, и у меня, например, только одна или две встречи, то между ними я, конечно же, заезжаю в офис, решаю текущие дела, оцениваю выполнение задач. Каждый день всегда проходит по-разному, каждый день — уникальный. Несколько дней в неделю я стараюсь быть в офисе, разговаривать с главами отделов, решать вопросы и ставить новые задачи.

УП Кто может вас дергать вопросами в течение дня?

— Думаю, абсолютно все сотрудники. Однако чаще всего, конечно же, я все-таки об-

щаюсь с топ-менеджментом. Мы постоянно с ними находимся на связи, решаем какие-то задачи, совещаемся по новым проектам — в общем, активно работаем в связке.

УП Чем и как вы боитесь при делегировании?

— Ответственность и умение самостоятельно принимать решения — главное, на что я ориентируюсь при делегировании полномочий. Иногда бывает так, что человек умеет хорошо работать под руководством, но как только от него требуют принятия самостоятельных решений, он тут же теряется. Однако управление — это весьма сложная штука. Многие принимают ее за чистую власть, хотя это заблуждение. И руководство — это прежде всего ответственность. Это важно понимать. Многие люди готовы брать на себя власть, но не готовы брать ответственность. Поэтому при делегировании я всегда смотрю, понимает ли полностью человек, чем ему придется заниматься, сможет ли он быстро и четко среагировать и принять на себя все риски.

УП Кто и почему не вписывается в ваш стиль управления?

— Я думаю, что в нынешней компа-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нии нет таких людей. Мы сформировали коллектив, который полностью устраивает стиль работы в компании. Я всегда стараюсь идти сотрудникам навстречу по мере возможности, так, чтобы у нас с ними было полное взаимопонимание. Это очень важно для эффективной работы бизнеса.

УП Жалко ли иногда расставаться с «янтарем»?

— Конечно, жалко. Однако иногда это необходимо как для компании, так и для самого «янтаря». Часто бывает так, что сотрудник уже достиг в компании всего,

ДВА ЧЕЛОВЕКА, ПРЕТЕНДОВАВШИЕ НА ОДНУ ДОЛЖНОСТЬ, СТАЛИ ВРАГАМИ. ПРИШЛОСЬ УВОЛИТЬ ОБОИХ И ВЗЯТЬ НА РАБОТУ НОВОГО ЧЕЛОВЕКА

УП Когда Магомет готов пойти к горе? Как и почему вы признаете свои ошибки?

— Я признаю свои ошибки, когда вижу, что решения, от которых отказалась, были более верными. К счастью, это случается крайне редко, потому что я всегда стараюсь прислушиваться к мнению своих коллег. И прежде чем принять решение, анализирую все «за» и «против», пытаюсь учесть все точки зрения, все подводные камни. Мое решение всегда согласовано с командой. Часто устраиваем брейнстормы по вопросам, которые требуют креативного мышления. Такое взаимодействие помогает быстро и правильно принять нужное решение.

что мог, и бьется головой в потолок, потерял азарт. Тогда и нужно расставаться, чтобы каждый смог найти себе замену: хороший сотрудник — работу с новыми перспективами, а компания — перспективного молодого сотрудника с новым взглядом на бизнес.

УП Владелец «Алибабы» испробовал все, мотивируя старую команду, но в итоге сменил ее. Как понять, что «янтарь» стал слишком дорог для компании и пора найти ему замену?

— Большое количество сложных задач, которые нужно постоянно выполнять, мо-

гут не только мотивировать, но и демотивировать работника: человек начинает все делать на автомате, без интереса, халтурить. Тогда стоит попытаться найти ему новую мотивацию, может, расширить круг его задач, изменить их. Если это не помогает, и человек продолжает плохо выполнять поручения, заваливать дедлайны и всячески вредить развитию бизнеса, то стоит подумать о расставании с ним.

БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ НУЖНО ПОСТОЯННО ВЫПОЛНЯТЬ, МОГУТ НЕ ТОЛЬКО МОТИВИРОВАТЬ, НО И ДЕМОТИВИРОВАТЬ РАБОТНИКА

УП В чем ключевые конкурентные преимущества вашей компании? Как вы их собираетесь отстаивать?

— Одна из главных наших особенностей сегодня — это сервис «Русское кино». Благодаря ему бизнес вышел на международный рынок и, по сути, создал своеобразный «антиNetflix». Предложение достаточно широкое, сейчас там порядка 3500 единиц контента, который мы продолжаем наращивать в больших объемах. Мы хотим предложить весь пул российского и советского контента русскоговорящим пользователям за рубежом, а чуть позже и всем остальным пользователям, потому что планируем

включить субтитры и дубляж на всех фильмах проекта.

Кроме того, наше важное отличие от других онлайн-кинотеатров — технологическая составляющая сервиса: есть своя сеть доставки контента — CDN. Это позволяет специалистам постоянно контролировать скорость видеопотока и, что важно, доставлять контент в разные города быстрее и дешевле.

УП Ваш бизнес стремительно ворвался в реальность, он не понятен многим «красным директорам». Вы ожидали изначально его масштабирования?

— Когда бизнес только задумывался, на российском рынке еще ничего подобного не было. Существовал только YouTube, который транслировал короткие видеоролики, а сервиса с возможностью просмотра полнометражных картин не было представлено. На Западе уже были доступны Netflix и Hulu, однако в России они не работали. Интернет-скорости же постепенно росли, позволяя, не скачивая видео, смотреть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



его онлайн. Так в 2009 году мы решили создать онлайн-кинотеатр. В отличие от других онлайн-кинотеатров, мы сразу запустились не только в России, но и в СНГ. Первые несколько лет работы мы не монетизировали бизнес, занимались его капитализацией, наращивали технологическую составляющую. Однако в 2014 году наконец-то приступили к активному продвижению и встали на путь монетизации. Тогда же подняли вопрос о масштабировании бизнеса.

В 2014 году запустили платную модель, которая показала большой спрос именно на русское кино. Впервые мы убедились в этом благодаря фильму «Воин», который в кинотеатрах прошел не очень хорошо, а нам сделал половину плана продаж за месяц. Тенденция популярности российских фильмов как в платной, так и в рекламной модели, продолжала укрепляться. Поэтому где-то в декабре 2015 года мы заявили о начале разработки отдельного международного проекта, посвященного русскому кино.

Ничего подобного на рынке до сих пор не было, а запрос пользователей был. Мы решили сделать удобное приложение, где был бы собран весь российский и советский контент. В апреле 2016 года мы запустили приложение «Русское кино» в России, а в мае, в рамках Каннского кинофестиваля, мы презентовали его на весь мир.

В первую очередь приложение рассчитано на русскоговорящих людей, живущих за рубежом, а это 30 млн человек. Все эти люди скучают по родине, а «Русское кино» помогает им почувствовать связь с ней — обратиться к культуре родной страны. Легально посмотреть отечественные фильмы за границей, кроме нашего приложения, просто негде. А «Русское кино» доступно во всем мире, и подписка на него за рубежом по сравнению с западными сервисами достаточно дешевая — 4 доллара и 4 евро в месяц.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Учредители, бросившие фирму, не смогут три года «плодить» новый бизнес



Татьяна Котенко

DSLaw



Ильнар Абдулов

DSLaw

1 января 2016 г. вступили в силу изменения в Федеральный закон от 08.08.2001 № 129–ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», согласно которым налоговый орган может отказать в государственной регистрации по новому основанию. Изменения предусматривают право налогового органа отказать заявителю, который на момент исключения из ЕГРЮЛ недействующего юридического лица (ст. 21 указанного Федерального закона), имевшего задолженность перед бюджетом, являлся его участником с долей не менее 50% либо руководил таким лицом.

Данное негативное последствие, состоящее в невозможности регистрации, например, нового юридического лица, имеет внешние признаки дисквалификации — административного наказания, предусмотренного КоАП, — хотя таковой, конечно, не является. При анализе этих на первый взгляд схожих категорий можно сделать вывод об их различной правовой природе. Также можно сделать вывод о том, что обсуждаемые положения Федерального закона нуждаются в доработке и уточнении.

Во-первых, лицо подлежит дисквалификации только в судебном порядке, то

есть в условиях относительно состязательной процедуры, предоставляющей лицу возможности для защиты своих прав. Решение же об исключении юридического лица из ЕГРЮЛ принимается налоговым органом по его собственной инициативе и может быть обжаловано только постфактум. Соответственно, лицо, в отношении которого становится применимым абз. 2 или абз. 3 пункта «ф» ч. 1 ст. 23 Федерального закона, поставлено в ситуацию, когда негативные последствия применяются к нему без предоставления ему возможности представить аргументы в свою защиту.

Во-вторых, дисквалифицировать за правонарушения можно, по общему правилу, в пределах трехмесячного срока с момента совершения или обнаружения административного проступка. А вследствие исключения юридического лица негативный юридический эффект сохраняется ни много ни мало в течение трех лет.

Более того, цель института исключения

недействующего юридического лица из ЕГРЮЛ состоит в «расчистке» ЕГРЮЛ и сохранении в реестре актуальных сведений, а для целей привлечения к ответственности недобросовестного генерального директора, не предоставлявшего отчетность или допустившего наличие долга перед бюджетом, уже есть соответствующие нормы законодательства.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

**Я знаю случаи, когда
работодатель тратил сотни
тысяч рублей, чтобы удалить
отрицательные отзывы из
Интернета, потому что найти
адекватных специалистов было
просто невозможно**



**Дмитрий
Чигадаев**

Chigadaev.ru

УИ Ваша статья в журнале **УИ** (опубликована на сайте в рубрике «Эксперты») — это крик души или призыв к обществу что-то серьезно менять?

— **М**оя статья — это призыв к большинству собственников и топ-менеджеров пересмотреть отношения с персоналом, перестать искать HR-волшебников, которые создадут очередь на входе в компанию из квалифицированных и мотивированных работников. Это невозможно. Люди в любом случае главное, чем деньги, потому что именно люди создают добавленную стоимость и приносят компании доход. Поэтому забота о персонале — не альтруизм, а вложения в стабильность компании.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В чем суть описанных вами проблем с персоналом и его набором для таких гигантов, как «Ашан» и «Хёндэ», в которых вы трудились?

— Трудности с набором персонала испытывают в той или иной степени все компании. Гигантам, конечно, проще. На них работает бренд. Поэтому организовать массовый набор персонала гораздо легче. Компании с иностранным капита-

любой сотрудник, даже приходящий на позицию топ-менеджера, проходит трехмесячную стажировку в торговом зале, работая в разных отделах как обычный работник торгового зала. Это делается для того, чтобы с азов постичь суть торговых бизнес-процессов. Другой вопрос: есть ли у сотрудников желание брать знания? А проблемы с персоналом в России везде одни и те же: абсентеизм, то есть отсутствие на работе в рабочее время, пьянство, наркомания и воровство в той или иной мере.

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ ОБ «АШАНЕ», ТО ЛЮБОЙ СОТРУДНИК, ДАЖЕ ПРИХОДЯЩИЙ НА ПОЗИЦИЮ ТОП-МЕНЕДЖЕРА, ПРОХОДИТ ТРЕХМЕСЯЧНУЮ СТАЖИРОВКУ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ, РАБОТАЯ В РАЗНЫХ ОТДЕЛАХ КАК ОБЫЧНЫЙ РАБОТНИК ТОРГОВОГО ЗАЛА. ЭТО ДЕЛАЕТСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ С АЗОВ ПОСТИЧЬ СУТЬ ТОРГОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

лом могут позволить себе взять сотрудников без опыта и обучать их даже за рубежом.

В компаниях с японской моделью управления никто не требует от сотрудника результата прямо сейчас, у него есть право на ошибку, если эта ошибка не критическая. Поэтому у сотрудников меньше стресса при вхождении в должность. Если говорить об «Ашане», то

УП Если гигантам бизнеса не просто привлечь качественный персонал, то что же остается среднему и малому бизнесу?

— Растить квалифицированных сотрудников в своих рядах, грамотно их мотивировать, а для этого нужно быть ближе к народу. Чтобы эффективно управлять, нужно понимать, кем ты управляешь.

Управленцам, если они действительно хотят быть успешными, нужно проводить больше времени «в полях», знать и понимать бизнес-процессы своей компании, регулярно общаться с сотрудниками и проявлять к ним неподдельный интерес, знать по возможности их нужды и чаяния — все, что писал Дэйл Карнеги почти сто лет назад, никто не отменял, все это продолжает работать. Это кропотливая каждодневная работа в ручном режиме. Это непросто, но возможно.

УП Чем сегодня можно надолго удержать линейный персонал, кроме зарплаты?

— Мы живем в обществе потребления — сегодня просто «работа» кандидату не нужна. Человек не хочет чувствовать себя винтиком в системе. Любому хочется, чтобы его уважали, если не считались с его мнением, то хотя бы прислушивались к нему, признавали заслуги. Человек хочет участвовать в интересных проектах и жизни компании, чтобы хотя бы в отдаленной перспективе брезжил карьерный рост.

Очень многие сотрудники жалуются, что руководство их не слышит и, самое ужасное, — не хочет слышать. Одним из самых важных элементов в отношениях «работник-работодатель» является наличие обратной связи. И по результатам

этой связи в каждом конкретном случае работодателю решать, что он может предложить сотруднику, — ведь в трудовых отношениях участвуют две стороны. Социальный пакет играет значительную роль при выборе работником компании — это нельзя не учитывать работодателю.

УП В статье вы пишете о том, что общество должно серьезно изменить подходы к переобучению безработных? Как?

— Переобучение не должно быть формальным. Переобучение должно проводиться на базе данного конкретного предприятия с возможностью дальнейшего трудоустройства на этом же предприятии. Ведь что происходит сейчас? Реальная ситуация из жизни: нужен водитель погрузчика на фабрику. Приходит человек с правами на погрузчик, которые он получил, пройдя обучение с помощью центра занятости, но ездил на погрузчике во время обучения всего два раза. И после пробного заезда на складе — тест-драйва — ему отказывают, потому что он загубит готовую продукцию — результат деятельности целой смены на фабрике. Государство потратило деньги на обучение, но в результате человек остается безработным, его никто не берет на работу, даже при наличии соответствующей бумажки, просто потому, что у него нет соответствующей практики. Поэтому

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



предприятия, центры занятости и учебные комбинаты должны договариваться между собой, чтобы все участники процесса оставались довольны.

УП А можно с вами поспорить? Ведь есть и компании, куда стоит очередь из кандидатов (об этом нам говорят в кадровых агентства).

— В чем заслуга компаний, куда мечтают попасть даже студенты? Эти компании занимаются не только внешним, но и внутренним HR-брендингом. Сегодня это единственный инструмент, который может использовать работодатель в борьбе за квалифицированного профессионального работника. Позитивный имидж работодателя помогает хорошо продавать вакансии. Априори считается, что в компании с известным брендом все хорошо: много денег, стабильность, официальное трудоустройство и зарплата.

УП Физический труд непрестижен у нас. А где он престижен? Как его сделать привлекательным?

— Давайте определимся с понятиями, что такое физический труд? Это профессия землекопа? Или это профессия оператора станка с числовым программным

управлением? Профессия землекопа, я думаю, нигде не престижна, и такая профессия осталась только в слаборазвитых государствах, потому что везде землю роют машинисты экскаватора, а машинист экскаватора сегодня в крупных городах получает довольно хорошие деньги, зарплата начинается минимум от 50 тысяч. За последние двадцать пять лет технологии серьезно продвинулись вперед, как таковой физический труд в его обычном понимании исчезает. Считается, что умственный труд должен оплачиваться выше, чем физический. Но сегодня сварщики, машинисты кранов и даже квалифицированные сантехники зарабатывают гораздо больше, чем офисные сотрудники. Эти профессии очень востребованы на рынке труда, знания и опыт хорошего специалиста всегда ценятся. Поэтому я бы не сказал, что работа синих воротничков менее престижна. Другое дело, что об этом нужно информировать молодежь, возрождать специальные профессиональные училища, где будут готовить по соответствующим специальностям. Эта работа, к сожалению, сейчас не ведется.

УП Фирменная одежда, сауны, чистый воздух, питание в его лучшем виде в процессе труда — это может изменить ситуацию?

— То, что вы перечислили, это и есть нормальное отношение работодателя

к сотруднику. Я знаю массу примеров, когда молодой человек устраивается в крупную российскую или иностранную компанию, и через несколько лет его среднегодовой доход составляет 50-60 тысяч рублей, у него есть ежегодные бонусы, ему оплачивают переработки в соответствии с законодательством, его кормят, он обут, одет в корпоративную униформу, обстиран и накормлен, у него есть ДМС. Естественно, что сотрудник лоялен компании и держится за такую работу, и будет работать там годами.

УП Партнерские отношения или диктаторские замашки — что вы предлагаете в отношениях с линейным персоналом?

— Необходимо требовать от персонала четкого и своевременного выполнения должностных и функциональных обязанностей. А вот партнерских отношений с линейным персоналом, как показывает практика, однозначно быть не должно. К сожалению, российский работник принимает такие отношения за признак слабости работодателя и быстро начинает пробовать его «на зуб». Крайности всегда плохи. Невозможно работать с диктатором-самодуром, но и вседозволенность тоже недопустима. Нужно находить золотую середину: где-то закрутить, а где-то ослабить гайки, для этого и существует HR-отдел в компании.

УП О. Голодец подняла проблему псевдовысшего образования. А что вы, как практик, посоветуете в отборе кандидатов при оценке их образования?

— Есть такое выражение: «Глаз горит». Так вот, не столько важен диплом, сколько драйв кандидата, желание учиться, узнавать новое, совершенствоваться и расти. Важно понять мотивацию кандидата, получить внятный ответ на вопрос: «А зачем вам это работа?»

УП Геймификация процесса работы — это важный тренд развитых стран и лидеров бизнеса. Суть в том, чтобы работу сделать приятной и интересной. Почему наши работодатели даже не смотрят в эту сторону?

— Наверное, потому, что далеко не во всех компаниях есть отделы обучения. Российскому работодателю сегодня не до геймификации, ему нужно выживать и, к сожалению, сокращать издержки в условиях продолжающегося кризиса.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ПРОБЛЕМЫ С ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ ВЕЗДЕ ОДНИ
И ТЕ ЖЕ: АБСЕНТЕИЗМ, ТО ЕСТЬ ОТСУТСТВИЕ
НА РАБОТЕ В РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, ПЬЯНСТВО,
НАРКОМАНИЯ И ВОРОВСТВО В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ МЕРЕ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Грубость, нечестность, непрозрачность работодателей — тоже проблема? Не будем же мы винить во всем только самих людей и государство?

— Конечно. Отсутствие экономической стабильности рождает стремление жить одним днем. А погоня за сиюминутной прибылью ведет к отсутствию эффективных систем управления, потому что цель работодателя — получить прибыль здесь и сейчас, не думая о завтрашнем дне и своей репутации. Но уже сейчас такие работодатели испытывают трудности с подбором персонала благодаря тому, что работники имеют возможность оставлять свои отзывы на специальных сайтах. Я знаю случаи, когда работодатель тратил сотни тысяч рублей, чтобы удалить отрицательные отзывы из Интернета, потому что найти адекватных специалистов было просто невозможно.

УИ Как защитить компанию от переманивания конкурентами всей команды (разработчиков, отделы финансов, маркетинга)? Порой компании гибнут из-за этого.

— Российское законодательство никак не защищает работодателя в подобной ситуации. Вопрос лежит в морально-этической плоскости деловых отношений

работника и работодателя. В этой связи важна профилактическая работа HR-отдела — по выявлению забот, болевых точек и основных мотиваторов к работе конкретного сотрудника. А зная, что стимулирует интерес к работе, применять именно этот вид мотивации для удержания сотрудника. Но универсальных рецептов нет, к сожалению, от переманивания никто не застрахован.

УИ Промышленные предприятия как гордость экономики исчезают, как паровозы когда-то. Экономика станет иной. Какой? Что должен делать в этих условиях HRD и его акционеры и топы? К чему готовиться уже сегодня с учетом трудовых ресурсов?

— За последние двадцать лет технологии в мире изменились коренным образом, а на большинстве российских предприятиях оборудованию по 40-50 лет, где-то еще сохранились трофейные станки. Речь, конечно, не идет о предприятиях автопрома и фармацевтической промышленности.

Сегодня основная масса квалифицированных рабочих — это люди, получившие профессиональное образование еще в советское время. Кроме того, налицо отставание системы подготовки квалифицированных рабочих от потреб-

ностей сегодняшнего дня. Перспективы не радостные. Это всероссийская проблема, с помощью наставничества и грамотно выстроенной системы мотивации на отдельно взятом предприятии ситуацию не исправить. Без государственного вмешательства и грамотного регулирования эту проблему не решить. И чем скорее государственные мужи это осознают, тем лучше будет для всех нас.

УП Аутсорсинг бизнес-процессов — как вы смотрите на его применение? Уже есть мощные компании, где нет HRD, но много контролеров аутсорсеров (производство, логистика, продажи, рекрутмент, пиар, реклама) — возможно, микрокомпаниям легче подбирать, обучать, мотивировать персонал? Возможно ли, что большие компании реально проигрывают в эффективности малым нового типа?

— На аутсорсинг отдают техническую работу, ведение кадрового делопроизводства, проведение первичных интервью при рекрутинге. Но по своему опыту могу сказать, что очень часто рекрутинговые агентства предоставляют совсем не тех кандидатов, которые действительно нужны компании. Иногда гораздо проще искать самому. Заниматься

же функцией Employee Relations, отношениями внутри компании, консалтеры-аутсорсеры не могут, они могут разработать KPI за довольно внушительное вознаграждение или провести оценку персонала. А в управлении людьми нужна ежедневная кропотливая работа — именно в этом ключ к успеху в данной сфере.

Что касается эффективности микрокомпаний, то я бы не сказал, что им легче подбирать, обучать и мотивировать персонал, трудности в этой сфере есть у всех, но большие компании действительно очень часто проигрывают малым в эффективности. Во-первых, из-за излишней бюрократизации процессов, потому что любой, даже самый ерундовый вопрос невозможно решить быстро, а во-вторых, из-за чрезмерного увлечения политикой и подковерными корпоративными играми.

УП Как бы вы рекомендовали быстрорастущим компаниям искать и выбирать подходящих HRD? На рынке есть разные HRD — весьма опытные, сверхобразованные в западных школах, нераскрытые таланты...

— Задача HR-менеджера — найти баланс между российским менталитетом, социальной политикой компании, ко-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



торая является основой HR-брендинга, и ее экономической эффективностью. При выборе HRD всегда необходимо отталкиваться от тех задач, которые стоят перед компанией. Нужен ли организатор с управленческим опытом, HRD-стратег или HRD-исполнитель, решающий текущие задачи в существующей системе? В любом случае я призываю не искать HR-волшебников, обещающих создать очередь из кандидатов, не заикливаться на HRD с психологическим образованием, ведь психолог видит в работнике прежде всего человека с его личностными проблемами. Современный российский HRD должен знать и понимать бизнес-процессы компании, уметь применять на практике трудовое законодательство, знать кадровое делопроизводство — это базис, но при этом помнить, что людьми все же должны управлять люди, а не кипы бумаг и коэффициенты.

У Какое сейчас диапазон зарплат HRD и от чего они зависят?

— Размер вознаграждения зависит от поставленных задач и роли HRD, которая определяется руководством компании или акционерами, а также от политики компании в сфере вознаграждений, количества сотрудников в компании. Где-то HRD занимается лишь поддержкой HR-функций и решает организационные вопросы, где-то участвует в ведении кадрового делопроизводства, организует процесс рекрутмента и участвует в нем в качестве исполнителя. А где-то директор по персоналу является участником управления компанией и бизнес-партнером.

Средний по рынку уровень зарплат HRD примерно 80-100 тысяч, иностранные и крупные российские компании предлагают в районе 120-140 тысяч рублей в месяц.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Майкл Корс — американский модный дизайнер, совладелец Michael Kors Holdings и бренда одежды, аксессуаров и парфюма Michael Kors, родился 9 августа 1959 года в Нью-Йорке. В 19 лет поступил в Нью-Йоркский технологический институт моды и стал заниматься разработкой одежды. Во многих американских бутиках с 1981 года появилась линия одежды, разработанная дизайнером, которая приносила большие доходы на протяжении 16 лет. Французская компания Celine в 1997 году предложила Майклу Корсу занять пост креативного директора, и он охотно согласился — других планов на тот момент у дизайнера не было.

Однако спустя три года у модельера появилась идея разработать собственный бренд одежды, и чтобы добиться намеченной цели, он в 2003 году уходит из компании и представляет миру новую подиумную коллекцию одежды Michael Kors. В течение следующего года он запускает две новые линии одежды, одна из которых — MICHAEL Michael Kors — это аксессуары для женщин: сумочки, часы и туфли, и дополняет другую линию KORS Michael Kors, которая включает в себя различную обувь и дизайнерские джинсы, предназначенные для массового производства. В настоящее время Майкл Корс — популярнейший дизайнер не только для простого населения, его одежду носят высокопоставленные особы, в том числе первая леди страны Мишель Обама. Бутики модельера расположены в самом престижном месте Нью-Йорка — на Палм-Бич, Беверли-Хиллз и в Чикаго, помимо этого они открыты во многих городах мира и в



Майкл Корс

России в том числе. Популярность Майкла Корса как модельера и дизайнера настолько выросла, что его пригласили в качестве судьи на телевизионное реалити-шоу «Подиум». Все шесть сезонов «Подиума» имели огромный успех у зрителей благодаря участию и мастерству самого модельера. Журнал Time представил модельера и дизайнера Майкла Корса в своем традиционном списке The 100 Most Influential People in the World в категории «Магнаты».

Журнал



август 2016 г.