

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск вышел в свету "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025.

№ 11  
(471)  
2018

Главная тема: **ВОРОВСТВО**

Главная тема:

**Александр Тюлин**

Волгодонский комбинат древесных плит

**Борьбой с воровством  
должны заниматься  
профессионалы**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Вороватые топы способны порой очень долго балансировать на самом вершине, нанося ущерб компании...**

**«Полиграф Полиграфыч» может помочь?**

**ВСЁ ЧАЩЕ — ДА!**

**И топы порой просто блефуют, говоря о том, что они легко обойдут его.**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*

*Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров  
 PR-директор — Надежда Гончарова  
 Креативное агентство и редакция —  
 ИП «И. Пронина»  
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков  
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета  
 Титова  
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная  
 периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)  
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол  
 Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
 Официальный аудитор — Аудит-Босс  
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
 Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

**Т**оп, берущий откаты, может приносить и неплохую прибыль за счёт своих деловых качеств учредителям юридического лица, и такое нередко встречается...



Александр Тюлин,  
Волгодонский комбинат  
древесных плит

стр. 27

**Н**еобходимо показать, что в условиях изменяющегося мира адаптирующийся сотрудник имеет высокую ценность...



Адель Ямашев,  
ООО «АйТиБрик»

стр. 39

**З**а всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек...



Андрей Устюжанин,  
«Эксперт»

стр. 35

**Н**ужно, чтобы удалённые сотрудники узнавали о переменах и обновлениях наравне со всеми...



Павел Тарелкин,  
Uplab

стр. 17

**М**ожно привести огромное число компаний, где эта самая оцифровка процесса, в особенности относительно HR, не только не нужна, но даже наоборот — будет вредна и в некотором смысле ядовита...



Наталья Труец,  
X5 Retail Group

стр. 31

**В**узы по инерции «конвейером» выпускают студентов, которые, «спрыгнув с платформы образования», обнаруживают себя в совершенно другом мире...



Юлия Спиридонова,  
«Нетология-груп»

стр. 45

стр. 45

**Н**адо развивать культуру проектной работы...

Юрия Ефросинина,  
Kelly OCG Россия

**В**недрение цифровизации в госуправлении может столкнуться с определённым сопротивлением на местах...

Екатерина Овчинникова,  
ГК «АНТ»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### БОРЬБА С ВОРОВСТВОМ

#### Борьбой с воровством должны заниматься профессионалы

Александр Тюлин, Волгодонский комбинат древесных плит

17

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ

#### Будущее уже наступило, а прошлое ещё не ушло

Наталья Трукец, X5 Retail Group

27

#### Научить всему можно и медведя

Адель Ямашев, ООО «АйТиБрик»

31

### ТАЛАНТЫ

#### Learning by doing

Юлия Спиридонова, «Нетология-групп»

35

### УДАЛЁННЫЕ РАБОТНИКИ

#### Удалённые работают в компании в 2 раза дольше офисных

Павел Тарелкин, Uplab

39

### КАДРЫ

#### Эксперименты лучше делать на мышах...

Андрей Устюжанин, «Эксперт»

45

### КАДРЫ ДЛЯ ГОСАППАРАТА

#### Как подбирать и мотивировать кадры управленцев в госаппарате?

Юрия Ефросинина, Kelly OCG Россия

Рустам Барноходжаев, «ЮНИТИ»

Екатерина Овчинникова, ГК «АНТ»

Ирина Никулина, ProfiStaff

Нина Симонян, КА Mainstaff

Екатерина Бондаренко, КА «КИТ-Консалт»

52

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

#### Пленники собственных мыслей: Смысл жизни и работы по Виктору Франклу (Принцип 4)

Алекс Паттакос

63

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Бернард Маркус

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 19.02.2018 г.  
Формат 60x90 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](mailto: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 >

№ 11  
(471)

Издаётся с 1996 г.

2018 г.

Объединенная редакция

ИД 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



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



Ольга Прудовская  
[oprudovskaya@mail.ru](mailto:oprudovskaya@mail.ru)

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная  
[olga.kosharnaya.79@mail.ru](mailto:olga.kosharnaya.79@mail.ru)



Анна Баграмова  
[bagramova.anna@inbox.ru](mailto:bagramova.anna@inbox.ru)



Елена Мамонтова  
[top-personal\\_mamontova@bk.ru](mailto:top-personal_mamontova@bk.ru)



Влада Верёвкина  
[vladaver13@gmail.com](mailto:vladaver13@gmail.com)



Кристина Фирсова  
[vostoksiberia@gmail.com](mailto:vostoksiberia@gmail.com)



Алена Юрова  
[yurova.y@yandex.ru](mailto:yurova.y@yandex.ru)

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



# Борьбой с воровством должны заниматься профессионалы

Воровство неизбежно. С коррупцией повсеместно борются – и в госкомпаниях, и в органах власти, и даже в частных фирмах. В этой статье бывший оперативный сотрудник спецслужб расскажет, стоит ли доверять детектору лжи и в каких случаях его показания могут трактоваться неверно, как бороться с хищениями на предприятиях и наладить трудовую дисциплину, почему сегодня так неэффективна борьба с обналочкой и прогрессируют схемы откатов, а также как решить эту проблему.



**Александр Тюлин**

**начальник управления  
кадров Волгодонского  
комбината древесных  
плит**

**У** Бегущий в Англию бизнесмен-«газовик» заявил, что, вернувшись в Россию, готов пройти детектор лжи и доказать свою невиновность. Как Вы считаете, можно ли доверять детектору лжи?



Здесь есть некая двоякость. Мне попадались люди, которые были готовы проходить проверки на полиграфе и при этом блефовали. В итоге, оказываясь причастными, просто надеялись на то, что обманут полиграфолога в ходе проверки. Но были и те, кто действительно искренне желал и хотел пройти эту процедуру, веря в её объективность. Конечно, есть предвзятость к проверкам на полиграфе и недоверие к ним. Во многом это может быть обусловлено тем, что в последнее время появилось очень много курсов подготовки полиграфологов, которые обучают так называемых специалистов за одну-две недели или готовят не совсем качественно на дистанционных курсах.

Однако эту проблему легко решить. Сегодня сообщество полиграфологов активно обсуждает введение профстандарта, который узаконил бы единые требования. На самом деле, если

специалист подготовлен достаточно качественно, то бояться полиграфа не стоит: полиграфолог в ходе проверки выдаст результаты по степени достоверности, точности и объективности в пределах, предусмотренных в научном сообществе. Оговорюсь сразу, что допустимая научная достоверность методик составляет 75 % и выше. Есть чёткие и весьма определённые критерии, по которым производится оценка полиграмм, где анализируются психофизиологические реакции опрашиваемого лица, возникающие при предъявлении ему стимулов.

Наша компания, например, активно использует полиграф при проверках как в отношении вновь принимаемого на работу персонала, так и уже работающих сотрудников (скрининговые проверки), а также при расследованиях дел различной степени сложности (мошенничества, злоупотребления положением, кражи и т. п.). Помимо этого, я неоднократно привлекался и госструктурами, такими как МВД, ФСБ и Следственный комитет к психофизиологическим экспертизам с использованием инструментальной детекции лжи. Бывали случаи, когда сторонние юридические лица обращались с просьбой провести у них проверку работающего персонала на полиграфе. К примеру, в этой связи у нас сложились неплохие отношения с одним заводом по производству снайперского вооружения. То есть, в общем-то, это при-



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (212)

ФЕВРАЛЬ 2018

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

*Екатерина Новикова*

## Осторожно — мошенники

*Андрей Иванов*

## Увольнение лидера профсоюза

*Александр Сулов*

## Оспаривание увольнения за грубое нарушение работником трудовых обязанностей

*Татьяна Горошко*

## Незаконное увольнение в армии: некоторые аспекты на примерах судебной практики

*Павел Хлебников*

## Причины споров с экспатами в России: практика судов

*Галина Доля*

## Споры по срокам и оплате зарубежных командировок

*Екатерина Новикова*

## Субсидиарная ответственность директоров обанкротившихся фирм за долги

*Людмила Алферова*

## Хантинг — дело сложное с правовой точки зрения



Екатерина  
Новикова



Татьяна  
Горошко



Галина Доля



Павел  
Хлебников



# Будущее уже наступило, а прошлое ещё не ушло

*Уже можно и нужно  
оцифровать ведение  
книжек, рекрутмент,  
обучение. И так далее...*

*Но не стоит пока  
отказываться от  
интуиции и озарения...*



**Наталья Трукец**

**HRD X5 Retail Group  
по Санкт-Петербургу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Цифровизация, или способ ассимиляции в цифровое пространство, — в чём конкретно она выражается применительно к практике HR?



а эту тему существует множество литературы и статей — и некоторые из них чётко улавливают и даже описывают одной фразой всю суть происходящего процесса. Всё просто и ясно: «будущее уже наступило, а прошлое ещё никуда не ушло». На самом деле, цифровизация уже долгое время интегрирована не только в нашу действительность: как обыденную жизнь, так бизнес, но и конкретно в сферу управления персоналом огромной компании. И совершенно другой вопрос, насколько успешно мы обучены пользоваться всеми благами этого процесса и извлекать пользу из современных знаний. В наше время, когда все процессы (и относящиеся к сфере HR в том числе) давно и эффективно переведены на понятный для любой бизнес-схемы язык — цифры и деньги, ещё остались пережитки прошлого, которые в своей архаичности не дают развиваться новым моделям работы с персоналом. Взять, к при-

меру, самый простой и доступный момент, трепетно «обожаемый» мной в этой связи, — ведение бумажных трудовых книжек и другой документации. На данном отрезке времени основополагающая, главная практическая задача любого сотрудника в области HR — упростить жизнь и себе, и всему коллективу, оцифровав доступные основные показатели трудового процесса (такие как, скажем, подбор, обучение кадров, их развитие), и глубоко проанализировать их благотворное влияние.

**УП** Кто и как должен оценивать готовность персонала к цифровизации?

— На мой профессиональный взгляд, подкреплённый многими годами практики, такая готовность — это совместный и обязательно слаженный шаг прежде всего руководства компании, поддержанный знаниями HR-департамента и усилиями сотрудников остальных подразделений. В пример можно привести огромное число компаний, где эта самая оцифровка процесса, в особенности относительно HR, не только не нужна, но даже наоборот — будет вредна и в некотором смысле ядовита.

То есть можно сделать определённый вывод, что ни размер организации (её численность), ни избранный её руководством путь развития ни в

# Научить всему можно и медведя

*Не переоцените выгоды  
цифровизации...*



*Адель Ямашев*

**генеральный директор  
ООО «АйТиБрик»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Какие возможности и перспективы у цифровизации?



Цифровизация бизнеса позволяет сокращать издержки на производство продукта, предоставление услуги, позволяет находить новые каналы продаж, повышает клиентоориентированность и лояльность клиентов. Всё это в конечном счёте является конкурентным преимуществом.

Правильное перестроение организации в цифровое русло способствует её развитию, тогда как игнорирование перестроения может уничтожить бизнес. История знает немало примеров подобного: компания Kodak, оставаясь в аналоговых технологиях, полностью проиграла компаниям Nikon и Canon. Или, например, отечественная компания «Из Рук в Руки», не уделяя внимания онлайн-представительству, уступила значительную часть доли рынка молодой компании «Авито» и другим.

Цифровизация может серьёзно менять бизнес-процессы, предоставляет большие возможности анализа данных: от данных по производству до данных о клиентах и продажах. Однако

внедрение цифровых технологий ради внедрения может обернуться финансовыми потерями.

Следует очень аккуратно относиться к этому процессу, так как нет общих стопроцентно работающих правил, данная сфера очень быстро развивается.

Можно с уверенностью сказать, что цифровые технологии коснутся всех сфер, и чем раньше бизнес сумеет перестроиться, тем больше он получит выгод.

## **УП** В каких отраслях цифровизация уже сделала максимум?

— Вряд ли есть отрасли, в которых цифровизация сделала максимум. К идеалу можно стремиться бесконечно. Однако есть лидирующие отрасли — это в основном те, которые не имеют материального продукта: страхование, банки, музыка, кино, ритейл, сфера услуг, информационные технологии.

## **УП** А где ещё «конь не валялся»?

— Цифровизация в виде различных автоматизаций проникает практически во все сферы. Сложно выделить отрасли, в которых сейчас не применяются цифровые или информационные технологии.

## **Цифровизация бизнеса — курс в неведомое (всем всё понятно: мода или вопрос выживаемости?)**

Айдар Гузаиров, генеральный директор компании «ICL Системные технологии»; Михаил Савельев, директор по развитию бизнеса компании «Информзащита»; Ольга Добрякова, HR-директор компании «Петер-Сервис»; Инна Магарилл, руководитель отдела персонала «КОРУС Консалтинг СНГ»; Иван Аншуков, руководитель проектов, ведущий консультант по автоматизации HR-процессов, «Консист Бизнес Групп»; Наталья Колхидашвили, директор по персоналу компании «Диджитал Дизайн»; Елена Конвисар, директор по развитию ГК «НЕОЛАНТ»

## **Kelly Services: что мешает женщинам строить карьеру наравне с мужчинами**

## **Соцсети сделали бизнес «живее»?**

Тохир Тухтаров, президент АО «Сухба»

## **Поиск беглых должников**

Владимир Алистархов

## **Сложный заказчик — крепкий орешек**

Галина Кривенко, генеральный директор Интернет-агентства «СПб Медиа»



# Learning by doing

*Идите в вузы и школы в  
поисках талантов*



*Юлия Спиридонова*

**HR-директор  
«Нетология-групп»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Почему вузы готовят студентов, как и ранее, далёких от практики?



вижу основную причину этой проблемы в консерватизме руководителей и преподавателей вузов. Традиционно это люди старшего возраста, чьи взгляды на жизнь и учеб-

знания, актуальные вчера, исчезают из нашей жизни, и их место занимают новые навыки и умения. Зачем учить человека библиотечарскому делу в эпоху Google?

Подобным образом меняются и формы донесения знаний: сегодня дистанционное и онлайн-обучение уже становятся нормой, так как делают знания доступными для широкой массы людей. Совершенно очевидно, что новое образование должно быть более гранулированным, даваться в

# **ВУЗЫ ПО ИНЕРЦИИ «КОНВЕЙЕРОМ» ВЫПУСКАЮТ СТУДЕНТОВ, КОТОРЫЕ, «СПРЫГНУВ С ПЛАТФОРМЫ ОБРАЗОВАНИЯ», ОБНАРУЖИВАЮТ СЕБЯ В СОВЕРШЕННО ДРУГОМ МИРЕ**

ный процесс давно сформировались. Убеждённым в правильности ранее выбранной модели образовательной среды, сегодня им тяжело реагировать на меняющиеся запросы общества и бизнеса к образованию. В современном мире очень важно уметь видеть возможности, иначе ты начинаешь сильно отставать. А ещё в этом мире очень важно научиться непрерывно учиться; мы видим, как многие

более короткой итерации, и, конечно, оно должно быть более практико-ориентированным, чтобы соответствовать сегодняшним запросам.

Отсутствие такого понимания в комплексе рождает ситуацию, в которой вузы по инерции «конвейером» выпускают студентов, которые, «спрыгнув с платформы образования», обнаруживают себя в совершенно другом мире.

# Удалённые работают в компании в 2 раза дольше офисных

*Вовлечённость – ключ  
к успеху в работе с  
удалёнными...*



*Павел Тарелкин*

**генеральный директор  
Uplab**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



структуре нашего агентства сейчас не меньше 20 % сотрудников, которые работают в других городах. Со временем мы научились грамотно коммуницировать с удалёнщиками — создавать условия, когда они вовлечены в процессы так же, как и остальные, когда не могут внезапно исчезнуть и не отвечать на звонки, когда тесно общаются с коллегами и оперативно узнают корпоративные новости. Одним словом, ощущают себя полноценными членами команды.

Однако поначалу было непросто выстраивать профессиональные отношения с теми, кто всегда на расстоянии. Чаще всего так получалось из-за нашего недоверия к ним. В некоторых проектах клиенты, например, требовали использовать специальные программы по отслеживанию работы сотрудника (какие кнопки он нажимает и что происходит у него на экране). Но мы не видим необходимости в таком инструменте. Наша позиция: результат, а не процесс. Именно готового решения конкретной задачи ждём и требуем от каждого сотрудника.

В целом наша работа с удалёнными сотрудниками строится на двух принципах: техническом (инструменты) и организационно-коммуникационном. Важно отметить, что подходить к ним нужно комплексно, отдельно друг от друга они не функционируют, нужно поддерживать баланс.

Организационно-коммуникационный направлен на то, чтобы сотрудник всё время чувствовал себя причастным к общему делу. Нельзя забывать, что для людей очень важно общение, поэтому мы приглашаем удалённых сотрудников на корпоративы, компенсируем расходы на проезд и проживание, задействуем их в офисных активностях («Тайный Санта»), вместе отмечаем победы наших проектов в конкурсах (заказываем пиццу на дом сотрудникам).

Здорово, когда руководитель направления выезжает в город, в котором живёт удалённый сотрудник, и самостоятельно налаживает личный контакт. Однажды мы съездили к нашему сотруднику в Луганск (ещё до военных действий) и приняли решение об открытии там дополнительного офиса.

Ну, а если сотрудник всё-таки пропадает или мы замечаем, что результаты его работы стали хуже, то инициатива по налаживанию ком-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Эксперименты лучше делать на мышах...

*Нужны экспертные советы  
на финальном этапе  
отбора министров...*




*Андрей  
Устюжанин*

**генеральный директор  
Кадрового центра  
«Эксперт»**



**УП** Какие сферы управления в государстве Вы бы рекомендовали НЕ регулировать и, соответственно, ликвидировать аппарат служащих?

 Думаю, что ликвидировать всё-таки не надо, а вот оптимизировать нужно практически всё. Штаты нужно сокращать, убирать дублирующие функции, делать более прозрачным (где это возможно и целесообразно). Оценки количества чиновников в России разнятся, но сходятся в том, что «чиновников в России больше, чем во всех республиках Советского Союза, вместе взятых». Возможно это преувеличение, но их явно слишком много, и это при современном уровне развития компьютеризации!?

**УП** Как отбирать министров и иных гос. топов (критерии, образование, опыт, возраст...)?

— Помимо опыта, как одного из ключевых параметров, главный критерий для отбора кандидата — это наличие государственного уровня мышления. Под этим термином подразумевается стремление человека на государственном посту отдать свои силы, время и энергию на благо государства, даже в

случае возникновения такой ситуации в ущерб личным интересам.

Набирать тех, кто направит свой опыт и знания на развитие России, а не на обеспечение счастливой и безбедной личной старости.


Проводить открытые конкурсы, по примеру тендеров. Если кандидат желает занимать руководящие посты, пусть будет готов к открытому рассмотрению его кандидатуры. Если есть, конечно, что предъявить: результаты, знания (реальные, а не формальные дипломы). Плюс проверка знаний в управлении, современных тенденциях развития по направлениям деятельности.

Претендент должен быть зрелой, состоявшейся личностью, начиная примерно лет от 28 и до бесконечности, при условии, что кандидат в пожилом возрасте находится в хорошей физической форме. Как было написано в одной книге: «Я знаю стариков, которые заткнут за пояс тинейджеров, и знаю тинейджеров, для которых уже всё позади...».

Необходимость профильного образования зависит от сферы применения специалиста. Где-то оно очень желательно, где-то обязательно, а где-то может быть не профильным. Как мы знаем, товарищ Берия курировал очень много различных отраслей в

# Как подбирать и мотивировать кадры управленцев в госаппарате?

*Главный критерий подбора людей на ключевые должности в госаппарате сегодня – это профессионализм или личная преданность, комфорт в работе? Спорный вопрос... Ведь и в частных фирмах что-то похожее скрывают за ширмой под названием «кадровая политика».*

*Эксперты из кадровых агентств поделились с  своими соображениями, и, возможно, некоторые из них можно уже завтра реализовать.*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




ослужащих должно быть намного меньше, но платить им надо больше в зависимости от их реальной пользы для общества.

18 марта — дата, которая наверняка встряхнёт не только управленческий аппарат, но и многих профильных специалистов. Не понадобятся ли с этого момента совсем другие кадры? И как стать тем, кто понадобится? Об этом рассуждают представители ведущих кадровых агентств.

#### **ГДЕ МОЖНО ОТМЕНИТЬ «РЕГУЛИРОВЩИКОВ»?**

Какие сферы управления в государстве можно не регулировать, ликвидировав аппарат госслужащих?

Многие эксперты сходятся во мнении, что не регулировать можно все сферы, кроме тех, где на государственные деньги решаются общегосударственные задачи (оборона, внешняя политика, госбезопасность, образование, наука, здравоохранение, социальная сфера, общественный порядок, городское управление, инфраструктурные мегапроекты и т. п.).

Хотя, по мнению некоторых кадровиков, практика последних 10-15 лет показывает, что в условиях России саморегулирование экономики не всегда работает по классической схеме. Часть из них считают, что реновация нужна во всех сферах государственного управления.

#### **ПО КАКИМ ЖЕ КРИТЕРИЯМ — ОБРАЗОВАНИЮ, ОПЫТУ, ВОЗРАСТУ — ОТБИРАТЬ МИНИСТРОВ И ИНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ТОПОВ?**

Чтобы выстроить систему, способную минимизировать вероятность попадания в «верхний эшелон» людей с сомнительными личными и профессиональными качествами, нужна очень сильная, грамотная команда, занимающаяся кадрами, чьё мнение будет востребовано и авторитетно. Она должна иметь чёткий алгоритм отбора, опирающийся на лучшие мировые практики, и быть абсолютно независимой.

#### **НО ПРИГЛАШАТЬ ЛИ ТОПА СО СВОЕЙ КОМАНДОЙ ИЛИ ОБЯЗАТЬ БРАТЬ ТЕХ, КОГО ДАДУТ?**

По мнению *Юрия Ефросинина (Kelly OCG Россия)*, профессиональный менеджер не обязательно приведёт свою команду, но обязательно должен участвовать в выборе членов команды, с которой предстоит работать. Если ра-



альпина  
ПАБЛИШЕР

Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Алекс Паттакос

## Пленники собственных мыслей: Смысл жизни и работы по Виктору Франклу



Принцип 4.

### НЕ РАБОТАТЬ ПРОТИВ СЕБЯ

*Изрядная ирония содержится в том, что, как страх порождает то, чего человек боится, так чрезмерно сильное желание делает невозможным то, чего он желает.*

*Виктор Франкл. Сказать жизни «Да!»*

Испытывали ли когда-нибудь ощущение, что чем больше стараешься, тем труднее кажется задача и недостижимее цель? Иначе говоря, шаг вперед, два шага назад. Я (Алекс) переживал такое неоднократно. В одну из таких ситуаций я попал, когда занимал должность штат-



ного профессора и был руководителем магистерской программы по специальности «государственное управление» в одном из американских университетов.

В качестве руководителя учебной программы мне предстояло добиться аккредитации от одной из профильных ассоциаций профессионалов. Внесение

больше я старался, тем жестче были их возражения. Позднее я понял, что именно мой опыт и стал препятствием: я знал, «как надо», коллеги же из ассоциации действовали не по моей схеме, следовательно, неправильно! Я цеплялся за каждую деталь программы и уверил себя, что смогу в одиночку исправить

## **СЛИШКОМ УСЕРДНЫЕ ПОПЫТКИ СОЗДАТЬ СМЫСЛ ЧАСТО КОНЧАЮТСЯ НЕУДАЧЕЙ, ОСОБЕННО КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О РАБОТЕ**

в реестр аккредитованных программ считалось престижным и представляло собой важное конкурентное преимущество: оно сулило университету увеличение числа студентов, объемов финансирования исследовательских работ и т. п.

Поскольку на тот момент я был новым человеком на факультете, аккредитация представлялась мне важной вехой на пути к успеху. Одержимый этой мыслью, я сделал все возможное, подготовил документацию и был совершенно уверен, что вскоре добьюсь желаемого: ведь, работая в других местах, я уже получал подобную аккредитацию. Увы, на этот раз события развернулись совсем иначе. Чиновники, к которым я обращался, дали мне отрицательный ответ, и чем

все недостатки, из-за которых и застопорилась вожделенная аккредитация.

Разумеется, я действовал с самыми лучшими побуждениями, и в ретроспективе большинство моих тогдашних идейных противников, наверное, согласились бы со мной. Но в тот момент энтузиазм мне, к сожалению, не помог: я настолько зациклился на результате, что за все время пребывания во главе программы так и не добился этой аккредитации. Я, конечно, мог бы заявить, что ответственность за провал или по крайней мере ее часть лежит на всех, кроме меня. Однако я не стану этого делать, поскольку отлично вижу, каким образом сам себе испортил дело. Я слишком старался, чтобы все делалось «по-моему», — и в



# Бернард Маркус



Бернард Маркус, американский предприниматель, глава крупного торгового предприятия, сооснователь компании Home Depot, родился 12 мая 1929 года в Ньюарке (штат Нью-Джерси, США), в семье эмигрантов из России. Денег у родителей не было, семья жила в съёмной квартире, в которой мальчик провёл всё своё детство. По этой же причине не осуществилась мечта Бернарда стать доктором, и ему пришлось работать краснодеревщиком вместе с отцом. Позже юноша всё-таки окончил Университет Rutgers и получил степень бакалавра в области науки и искусств.

Свою трудовую деятельность Бернард продолжил в аптеке в качестве фармацевта, затем — в различных организациях, занимавшихся косметикой, а также в лос-анджелесской сети магазинов Handy Dan Improvement Centers. Вскоре он даже стал руководителем

этого предприятия, однако через какое-то время из-за серьёзного конфликта с владельцем фирмы Бернард Маркус и его партнёр Артур Блэнк были уволены.

В 1979 году Маркус и Блэнк на средства инвесторов создали торговую розничную сеть Home Depot. Бизнес оказался очень успешным, а после проведённой реструктуризации прибыль достигла небывалых вершин. Бернард Маркус занял компании пост президента компании и руководителя предприятия.

Сейчас Home Depot является крупнейшей в мире торговой сетью, специализирующейся на продаже инструментов для ремонта и стройматериалов. В неё входит 2144 магазина, в которых работают 355 тысяч сотрудников. Штаб-квартира компании находится в Винингсе, филиалы расположены в США, Канаде, Мексике и Китае.

В 2002 году миллиардер Бернард Маркус ушёл в отставку. В настоящее время он является председателем благотворительного фонда Marcus

Foundation, который оказывает поддержку детям, сферам медицины и образования, предпринимательству, еврейским объединениям. В 2005 году он вместе с женой на собственные средства открыл The Marcus Institute в Атланте. В это учебное заведение, в котором получают образование, медицинскую и финансовую помощь дети и подростки с отклонениями в развитии, бизнесмен вложил около 200 млн долларов. За это супруги Маркус были занесены в список главных благотворителей страны.

Собственный капитал Бернарда Маркуса оценивается в настоящее время приблизительно в 2,2 млрд долларов. Американский предприниматель, сооснователь компании Home Depot, включён в список 100 величайших бизнесменов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года журналом Forbes.

Журнал



2018 г.





# ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА


Кажется уже нет сфер бизнеса,  
где цифровизация не проникла и  
изменила до корней

Но многие не спешат  
применять достижения ай-ти  
Почему?  
Опасно? Рискованно?

Да - бывает и такое, когда  
цифровизация наносит  
убытки бизнесу и не окупается  
А что упускают те, кто  
ее игнорирует?

Какие сферы жизни  
компании следует  
немедленно пересмотреть?

по итогам конференции  подготовит  
журнал-альманах "ЦИФРОВИЗАЦИЯ",  
который получают все подписчики 

Участие в конференции для подписчиков  бесплатно




КОНФЕРЕНЦИЯ 


НОЯБРЬ 2018 Г


# ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке.  
Да и стоит ли слепо копировать  
чьи-то новые идеи по организации  
и оплате труда?

Об этом поговорим на конференции :  
практики из успешных компаний поделятся  
своими кейсами в этом непростом деле.

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах  
«Системы оплаты труда», который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.




КОНФЕРЕНЦИЯ 

Июнь 2018 г.


# БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Больная тема для торговли,  
производства, финансов...

 не раз поднимал ее  
в интервью

*В этот раз эксперты выступят  
на конференции со своими мнениями  
о способах выявления — недопущения и борьбы  
с проявлениями воровства внутри фирмы*

по итогам конференции  подготовит журнал-альманах,  
который получают все подписчики 

Участие в конференции для подписчиков  бесплатно