

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 22
(482)
2018

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы адрес: по телефону "Роспочта" - 7162, 7165, 7205

Главная тема: Беловоротничковая преступность



Главная тема:


Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Главная тема номера — та, о которой не желают говорить большинство HRD и CEO...

Но она присутствует незримо и явно в любом бизнесе...

Её глубина и секреты бесконечны. Эти интервью экспертов — только начало...

Читайте осенью новый альманах «Беловоротничковая преступность», который бесплатно получают все подписчики 

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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Первое время после приёма на работу новых сотрудников за ними необходимо следить тщательнее, чем обычно, эффективнее всего это делать при помощи камер...

Главные принципы охранной деятельности на любом предприятии — это непрерывность и эффективность работы...

Наталья Лежнева,
«Две палочки»

стр. 15

Фармацевтический бизнес по прибыльности стоит на третьем месте после торговли оружием и наркотиками...



Валерия Липатова,
сеть аптек «Озерки»

Мошенничество и коррупция на западном рынке начинается ещё на этапе разработки...

стр. 25

В бизнесе, как и в искусстве, нужно постоянно менять тактики, совершенствоваться и двигаться вперед...

стр. 57

П одобные ситуации могут демотивировать коллектив, так что это ещё один минус хантинга на стороне...

В ТБ оплачивает очень дорогих коучей исключительно ради понтов, ради того, чтобы доказать, что он является главнейшим банком...

К омпания, в которой работает специалист, находит инструменты для его удержания...



**Алексей Фурсов,
ГК «Евразия Холдинг»**



**Елена Каверина,
Huawei Enterprise
Business Group в России**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№22
(482)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

TP@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



Василий Орленко,
зам. гл. редактора
по работе со спикерами
и журналистами

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Алена Юрова
yurova.yr@yandex.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Ольга
Прудовская
oprudovskaya@mail.ru

Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru

Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com

БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

HRD может своей работой и заботой значительно снизить «беловоротничковую» преступность

Наталья Лежнева, «Две палочки»

Есть ли лекарство от «беловоротничковой» преступности?

Валерия Липатова, сеть аптек «Озерки»

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

Бизнес — это искусство, которое можно только совершенствовать с опытом

Алексей Фурсов, ГК «Евразия Холдинг»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Управление бизнесом по методикам спецназа: Советы снайпера, ставшего генеральным директором

Брэндон Уэбб

МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Не спешите увольнять воришек

Ольга Москалёва

ХАНТИНГ

Как привлекать топов в высокотехнологичную китайскую компанию

Елена Каверина, Huawei Enterprise Business Group в России

5

15

25

35

53

57

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 28.05.2018 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
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 >

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

HRD может своей работой и заботой значительно снизить «беловоротничковую» преступность

*Напоминая людям о цене
и последствиях нарушений
правил и своим примером
честности можно серьёзно
подвигнуть их задуматься
о том, а зачем им это
надо!*

Наталья Лежнева

HRD «Две палочки»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У С каких нарушений порядка начинается «беловоротничковая» преступность?



аще всего сотрудники ресторанный бизнеса начинают «атаковать» предприятие с краж. Их объёмы всегда разные, так как тут смешивается степень «отважности» правонарушителя и его потребностей или мотивов. Что касается причин, провоцирующих такое поведение, как правило — это низкая оплата труда, слабая охранная система и/или конфликт между работником и владельцем. Лёгким нарушением порядка такое поведение назвать нельзя, так как оно карается Уголовным кодексом, однако такие случаи происходят едва ли не в каждой организации данного типа. Камеры видеонаблюдения не могут быть установлены в морозильных отделениях с продуктами, или допускаются грубые лазейки, позволяющие недобросовестным сотрудникам чувствовать себя свободно во время совершения преступления.

К самым «безобидным» случаям такого воровства можно отнести продажу собственных продуктов на территории предприятия, замену продуктов на более дешёвые, списание хорошей

продукции в личных целях, многократное использование одного и того же чека, а также многое другое.

Бороться с данной проблемой можно только несколькими способами: либо заранее предупреждать работников, что их злодеяния будут строго наказываться, либо поимка с поличным. В последнем случае, если правонарушитель окажет сопротивление и применит физическое насилие, статью уже квалифицируют как разбой (ст. 162 УК РФ).

У Как не принять на работу целую группу «специалистов» по хищениям?

— Выявить среди работников «банду», пришедшую в организацию только ради хищения, можно, но сложно. Дедукцию в данном случае стоит отбросить, так как есть риск ошибиться, а таким методом придраться можно к любому сотруднику. Если сплочённый коллектив уже имеется — будет проще, а вот если компания только начала свою работу, спасёт только опыт.

Первым делом необходимо убедиться в надёжности охранной системы: она должна соответствовать всем стандартам, а также владелец предприятия должен хоть немного в этом разбираться, чтобы иметь возможность контролировать процессы.

Первое время после приёма на работу новых сотрудников за ними необходимо следить тщательнее, чем обычно, эффективнее всего это делать при помощи камер.

Как уже было сказано, если отношения между директором и проверенными работниками налажены, не стоит пренебрегать их помощью: аккуратно

Данный способ защиты имеет место быть только на крупных предприятиях или тех, что обладают потенциалом развиваться до таковых.

В соответствии с законодательством РФ блюда можно патентовать как изобретения. В обязательном порядке должны быть соблюдены три условия: новизна рецепта (его от-

ПЕРВОЕ ВРЕМЯ ПОСЛЕ ПРИЁМА НА РАБОТУ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ЗА НИМИ НЕОБХОДИМО СЛЕДИТЬ ТЩАТЕЛЬНЕЕ, ЧЕМ ОБЫЧНО, ЭФФЕКТИВНЕЕ ВСЕГО ЭТО ДЕЛАТЬ ПРИ ПОМОЩИ КАМЕР

попросите докладывать вам о подозрительных действиях со стороны новеньких, возможно даже за вознаграждение в виде премии.

УП Как защитить собственные рецепты блюд от плагиата?

— Кража рецептуры также является серьёзной проблемой в сфере ресторанного бизнеса. Если способ приготовления блюда полностью соответствует критериям патентоспособности, его можно запатентовать, чтобы даже в случае хищения отстаивать свои права.

существование в списках ранее запатентованных рецептов, а также в открытых информационных источниках), его промышленные возможности (применимость или потенциал применимости в промышленных масштабах) и высокий уровень изобретательности (специалист в кулинарной области не должен легко догадаться по результату рецепта о способе его приготовления и используемых продуктах).

Пошаговый процесс патентования блюда:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

1. Проверка охраноспособности. Нужно это для того, чтобы избежать отказа в выдаче патента.

2. Подготовка заявки, где также должен содержаться сам рецепт с указанием граммовки и особенностей приготовления.

3. Оплата пошлин и подача заявки (на 2018 год основная пошлина в России составляет 7350 рублей).

4. Прохождение экспертизы: проверка полноты предоставляемой информации и соответствия рецепта необходимым нормам (процесс может затянуться до двух лет).

5. Получение патента.

Схемы хищений в ресторанах (на примере «Мираторга» и не только)?

— Один из самых крупных производителей мяса «Мираторг» недавно был вынужден полностью изменить направленность своей работы в связи с обнаруженной схемой хищений, устранить которую не представилось

выгодным для предприятия. Суть схемы состояла в многократном подкупе сотрудников, которые должны были менять рецептуру, а на больших предприятиях даже незначительные изменения оборачиваются крупной суммой ущерба.

К настолько же распространённым схемам относится слаженная работа менеджера закупок, поставщика и повара: должны привезти, допустим,

НДР ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ГЛАВНЫМ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕМ ФИНАНСОВЫХ МАХИНАЦИЙ СОТРУДНИКОВ НА РАБОТЕ

10 кг мяса, менеджер оплачивает 20 кг, а на кухне недостачу списывают. Самым же труднораскрываемым способом хищения считаются случаи непреднамеренные. Например, несоблюдение условий между закупщиком и продавцом, когда у последнего не оказывается достаточного количества товара, а первый уже перевёл предоплату. Поставщик в этом случае возвращает часть суммы, а на предприятии она числится лишней, благодаря чему украсть её у руководства становится легко. Такие махинации может намеренно совершать и главный бухгалтер предприятия, причём в одиночку.

Ещё один пример отлаженного хищения — недобросовестные выплаты и откаты. В данном случае выплаты производятся на счета несуществующих работников, необоснованные премии и надбавки к зарплате, липовые выплаты наличных якобы для проверяющих, оплаты банкетов, которые на самом деле проведены не были, и так далее.

И Как не испортить тщательными проверками отношения с сотрудниками?

— В этом вопросе главное, чтобы с обеих сторон находились адекватные, понимающие люди. Если работнику предприятия скрывать нечего, он будет воспринимать проверки как обязательное требование, с осознанием мотивов руководства и обиды таить вряд ли начнёт. Состав проверки и её предназначение всегда должны быть оговорены вышестоящим лицом. Всех особенностей раскрывать не нужно: так вы рискуете дать преступнику возможность скрыть свои правонарушения, а вот если окажется, что имее

удалённо: через камеры, проверки документации и другими способами, в то время как более тщательные осмотры следует проводить не более пары раз в неделю.

И Какова роль HDR в предупреждении «беловоротничковых» преступников?

— Как бы ни старались компании делать акцент исключительно на собственной производительности, добиться хороших финансовых результатов невозможно без фундамента — человеческого ресурса. В том числе это происходит и потому HDR является самым главным предупреждением финансовых махинаций сотрудников на работе.

Как показывает статистика, в организацию конкретно ради хищений приходит очень малый процент людей, в то время как большинство ворует из-за чувства безнаказанности. Другими словами, если говорить об этом самом большинстве — когда человек не знает, что ждёт его за

**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**

Во Владивостоке сотрудник DNS украл у компании 95 миллионов рублей

Во Владивостоке перед судом предстанет бывший сотрудник компании DNS, обвиняемый в хищении почти 95 млн рублей, сообщает РИА VladNews со ссылкой на пресс-службу прокуратуры Приморского края.

Сотрудник компании, входящей в холдинг DNS, мошенничал в период с 2013 по 2016 год, когда занимался планированием и координацией работ по проведению рекламных кампаний. Обвиняемый осуществлял переговоры с фирмами из Ростова-на-Дону, предоставляющими рекламные услуги в сети «Интернет», а также компаниями, расположенными в Москве, предоставляющими неисключительные права пользования программным обеспечением, музыкальными произведениями.

Мужчина специально завышал стоимость оказанных услуг, обманывая руководство DNS. После окончательного расчёта разницу обвиняемый забирал себе. В результате мошеннических действий ему удалось похитить почти 95 млн рублей, из которых 70 млн рублей он легализовал путём приобретения недвижимости и автомобилей. В настоящее время уголовное дело в соответствии с частью 4 статьи 159 УК РФ и статьёй 174.1 УК РФ направлено прокурором города в суд для рассмотрения по существу.



Источник: https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fvladnews.ru%2F2018-05-30%2F131987%2Fvladivostoke_sotrudnik&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com

Есть ли лекарство от «беловоротничковой» преступности?

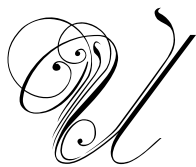
*Будьте бдительны с
лекарствами... Ищите
надёжных врачей и
надёжных поставщиков...*



Валерия Липатова

HRD сеть аптек «Озерки»

❗ Озвучьте весь список схем обмана работниками аптек и медицинских компаний?



их настолько много, что перечислить все просто невозможно. К тому же каждый год появляются новые, а ведь есть ещё те, которые до сих пор не обнаружены. Поэтому пройтись стоит лишь по самым известным схемам, с которыми может столкнуться каждый:

1. *«Лучше купите вот это».* Наиболее распространённая схема, когда покупатель приходит за одним, а ему продают «чудо-юдо таблетку», обещая, что она обязательно поможет. В итоге в лучшем случае вы просто тратите больше денег, но в худшем — состояние больного становится тяжелее. Подстраховаться можно, приобретая именно то лекарство, которое выписал лечащий врач.

2. *БАД в аптеках.* Часто продавцы вместо «химии» предлагают купить «натуральные» биодобавки. Это ещё хуже предыдущего варианта. Дело в том, что создание и качество БАД не регулируется теми же законами, что медицинских препаратов. То есть если вам станет плохо, то вы даже

подать в суд не сможете. Ведь это не лекарство, требования к нему не такие суровые, а врач тоже не виноват, так как покупать никто не заставлял.

3. *Прячут дешёвые препараты.* Аналогов одного лекарства существует множество, есть дешевле и дороже. Но аптеке выгоднее продавать более дорогие. Поэтому дешёвые средства, которые часто оказываются не хуже дорогих, просто прячутся. В итоге покупатель вынужден приобретать более дорогой аналог.

4. *Сотрудничество с врачами.* Иногда врачи сотрудничают с определённой аптекой или аптечной сетью, выписывая за деньги не дешёвые, а дорогие препараты. Как бизнесмен узнаёт, кто направил пациента? Вариантов много: определённый вид бланка, специальная пометка или подпись и другие способы.

5. *Опустошение коробки.* Люди, покупая препараты в аптеках, редко вскрывают их на месте и проверяют количество таблеток. А в банках, где капсулы свалены в кучу, пересчитать их количество вообще невозможно. Придя домой, покупатель может обнаружить, что упаковка наполовину пустая. Разумеется, вернуть препарат назад не получится, ведь доказать факт обмана невозможно.



6. Продажа подделок. Аптека может даже не знать, что она продаёт подделку, если приобретает лекарства не напрямую, а от дистрибьютора. Но иногда именно аптека является инициатором обмана. Подделки могут производиться у нас или за рубежом. При этом таблетка иногда содержит какое-то количество активного вещества, из-за чего обнаружить брак становится ещё сложнее.

7. Завышение цен. Более сложная схема, которая доступна лишь при объединении аптек или крупной аптечной сети. Часто стоимость лекарств повышается не сразу, а постепенно, чтобы больные не замечали этого явления. Так как большинство не ездит в другие города и не заказывает лекарства через интернет, то обнаружить такой обман многие граждане просто неспособны. Этот же приём используют фармацевтические компании.

8. Снижение качества препарата. Используется только фармацевтическими компаниями. Когда фирма захватывает часть рынка или делает своё средство узнаваемым и известным, то она может без потери прибыли снизить качество лекарства. Например, исключить из состава какие-либо вещества, которые снижают вероятность побочных эффектов. Разумеется, сообщать об этом компания никому не будет.

«Кардиомагнил» часто исчезает наполовину в банках. Что с дорогими лекарствами?

— Ситуация с иностранными фармацевтическими компаниями такая же, как в нашем государстве, по некоторым странам и меркам даже ещё хуже. Например, есть известный конфликт между израильской фирмой «Тева», производящей лекарство от рассеянного склероза, и российской дистрибьюторской компанией «Биотэк», которая хотела купить препарат. Сначала всё шло хорошо. «Тева» продала партию медицинского средства, которое показало на российском рынке очень хорошие результаты. Однако позже препарат пропал из аптек. Когда власти стали разбираться, в чём дело, оказалось, что «Тева», пользуясь преимуществом монополии, заломила просто неподъёмные цены.

Больницы — особый мир хищений на миллионы?

— На самом деле в больницах воруют гораздо меньше по сравнению с той коррупцией, что существует в фармацевтическом бизнесе. Причина, в первую очередь, в нескольких факторах:

1. Частному бизнесу не выгодно воровать у самих себя при строительстве собственной больницы, которая в будущем должна приносить доход. Воро-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вать тут могут исполнители и подрядчики, но это отдельная история.

2. Проверить стоимость и характеристики оборудования гораздо проще, чем качество малоизвестного только-только разработанного лекарства. В первом случае надо посмотреть документацию от официального производителя. Во второй ситуации обращаться просто некуда, а для проверки препарата требуются специальные знания.

3. Обороты гораздо ниже. Стоимость среднестатистической клиники гораздо ниже, чем разработка самого простого лекарства. Ведь оно включает многолетние исследования, эксперименты, дорогостоящие составляющие. Разумеется, клиники и лекарства бывают разные, так что данное правило работает не всегда.

В каких аспектах возможно жульничество:

- закупка не нового оборудования, а бывшего в употреблении;
- приобретение прибора с минимум комплектации по цене полной;
- покупка аналогичного, более дешёвого оборудования;
- заказ не брендовых препаратов, а дженериков;

— сбыт лекарств «налево»;

— опустошение упаковки препарата на половину или треть;

и многое другое.

УП **Службы безопасности — недешёвое удовольствие. Но почему и они порой не могут предотвратить крупные комбинации с подменой препаратов?**

— Проблема в том, что служба безопасности нередко полностью сростается с той структурой, которую должна проверять. Более того, существуют законы, согласно которым фармацевтическая компания сама должна контролировать качество товара, а также оплачивать комиссию, которая будет проводить проверку.

УП **Откаты фармацевтических фирм у нас и в мире — это целая «гангрена»?**

— Эта гангрена, которая захватила всё тело, так что «пациент скорее мёртв, чем жив». Мошенничество и коррупция на российском и западном рынке начинается ещё на этапе разработки. Покупаются результаты исследований, идёт подкуп людей, которые должны отбирать пациентов для экспериментов. Далее получают взятки контролирующие органы. После чего покупаются научные журналы и статьи в них. Однако ситуация ухудшается на

этапе производства. И без того плохое лекарство часто опускается по качеству из-за закупок дешёвых составляющих, нарушения технологической цепочки производства. Опять же все контролирующие органы просто покупаются. Из стран, где идёт серьёзная борьба с коррупцией, производство переносится в государства, где с этим всё в порядке. Разумеется, чтобы лекарство было легче сбывать, этап регистрации тоже полностью покупается. К тому же регистрационные органы ча-

обретается мнение известных учёных, биологов и врачей. Обычно на этом этапе, когда уже куплены мнения известных учёных и статьи в научных журналах, проблем с обманом ритейла не возникает.

VI **Видеоконтроль — дорого, неэффективно?**

— Они могут усложнить процесс подделки и воровства лекарств, но принципиально ситуацию не поменя-

МОШЕННИЧЕСТВО И КОРРУПЦИЯ НА РОССИЙСКОМ И ЗАПАДНОМ РЫНКЕ НАЧИНАЕТСЯ ЕЩЁ НА ЭТАПЕ РАЗРАБОТКИ

сто сами требуют взятки, искусственно затягивая процедуру даже для вполне нормальных лекарств. Чтобы облегчить весь процесс, дополнительно покупаются государственные чиновники.

VI **Как производители могут обманывать ритейл?**

— Наиболее заметной коррупция становится на этапе продвижения. Покупаются врачи, которые ставят «правильные» диагнозы и выписывают против них «нужные» лекарства. При-

ют. А учитывая стоимость установки и обслуживания видеокамеры, можно прийти к выводу, что это нерентабельный метод контроля. Кроме того, надо учитывать, что незаконная видеосъёмка — уголовно наказуемое преступление (срок до 3 лет). Всегда можно найти место и способ манипуляций с препаратами, который не попадёт в объектив. К тому же камеру можно банально отключить, устроив небольшую диверсию с электроэнергией. Наконец, многие забывают, что в коррупции часто участвует не апте-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



карь за стойкой, а владелец заведения — именно тот, кто должен ставить и обслуживать видеокамеру.

УИ Можно ли обязать владельцев аптек устанавливать камеры, чтобы сотрудники службы безопасности могли наблюдать за происходящим?

— Можно и даже нужно. Но только такой приём упирается в несколько проблем:

— никто не отменяет взятки сотрудникам полиции или ФСБ;

— видеокамера опять же не сумеет зафиксировать всё, и её тоже можно вывести из строя;

владельцы аптек наверняка организуют шум в СМИ и на этой волне поднимут цены на препараты, как уже было с продуктами питания при эмбарго.

УИ Где и как сбывают лекарства воришки?

— Есть множество методик, как

же картинками и из той же бумаги. В сделанную коробку кладутся украденные блистеры.

3. Аптека может сотрудничать с больницей. Украденные ампулы или капсулы отправляются в стационар, где врачи раздают таблетки пациентам, а руководители делают откат аптеке.

УИ Фармацевтические фирмы нередко обманывают комиссии, потребителей. Есть способы борьбы с такими явлениями?

— Основные данные по этой теме можно получить из книги Бена Голдэйкра «Плохая Фирма» («BadPharma»), или «Вся правда о лекарствах: мировой заговор фармкомпаний». Автор является британским врачом и учёным. Произведение написано в 2012 году. В первой главе Бен описывает различные махинации на стадии исследований. В частности, приводится такой пример 2007 года, когда независимое объединение врачей провело исследование исследований фармацевти-

**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**

Бизнес — это искусство, которое можно только совершенствовать с опытом

*Полагайтесь только на
своё чутьё... Слушая
советы, не упивайтесь
первыми успехами... и
совершайте ошибки...*



Алексей Фурсов

**основатель и президент
Группы компаний
«Евразия Холдинг»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Бесконечное чтение не повышает ум...» — говорил Мао. А где же брать знания о том, как эффективно управлять бизнесом?



нания в управлении бизнеса — это миф, их невозможно прочитать или заучить

и в искусстве, нужно постоянно менять тактики, совершенствоваться и двигаться вперёд, несмотря на определённые кризисные ситуации, без которых никакой бизнес не станет успешным и не будет приносить прибыли. Человек не может просчитать все варианты заранее и предвидеть будущее, поэтому должен быть готов к любым ситуациям, чтобы найти силы всё исправить. А насчёт источников знаний — только опыт и постоянная практика.

В БИЗНЕСЕ, КАК И В ИСКУССТВЕ, НУЖНО ПОСТОЯННО МЕНЯТЬ ТАКТИКИ, СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ И ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЁД

после лекции, бизнес — это искусство, которое можно совершенствовать с новым опытом, полученным в процессе жизни. Представьте, что было бы, если бы каждый человек мог просто купить книгу в ближайшем магазине, прочитать её и открыть своё успешное дело без каких-либо заминок?

В бизнесе важно самостоятельно понимать, для чего всё затевается. Какова истинная цель, выгода, нужен просчёт любых возможных издержек — и капелька везения. В бизнесе, как

Знание основ, конечно, необходимо, но это и так знает каждый школьник. Я не отрицаю, что основы нужно знать, и это познание начинается с чтения научной литературы и с посещения тренингов, однако только этим дело не может ограничиться. Если вы всегда будете только постигать что-либо в теории и не использовать это на практике, то чего вы добьётесь? Разве будет от бездействия польза? Бесконечное чтение действительно ничему не поможет. Оно лишь слегка разовьёт ваш ин-

теллект — остальные действия зависят лишь от вас.

Не стоит думать, что чтение является ключевым моментом в обучении бизнесу. Необходимо не бояться дей-

компанию, принимая жёсткие и ответственные решения. Конечно, не только самостоятельное познание играет ключевую роль. У меня есть свой список авторитетных бизнесменов, которым я доверяю или же которых заоч-

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО БЫЛО БЫ, ЕСЛИ БЫ КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК МОГ ПРОСТО КУПИТЬ КНИГУ В БЛИЖАЙШЕМ МАГАЗИНЕ, ПРОЧИТАТЬ ЕЁ И ОТКРЫТЬ СВОЁ УСПЕШНОЕ ДЕЛО БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ЗАМИНОК?

ствовать, вкладываться и изменять свои проекты, таким образом обеспечивая их постоянную продуктивность. Практика, вложения, чёткий план и выверенная схема действий — только они могут помочь человеку открыть успешное дело и развиваться в этом направлении.

У С кем Вы советуетесь, принимая важные инвестиционные решения?

— В первую очередь с самим собой, затем с людьми, которые являются специалистами в данной сфере. Разумеется, главным своим авторитетом являюсь я сам. Я знаю свои ошибки, которые ранее допускал, свой уровень знаний, и именно я выстраиваю

но знаю, и именно к ним я обращаюсь после чёткого продумывания дальнейших действий.

Важно не остановиться на чужих предостережениях и собственных страхах и продолжить работу в этом же направлении. Вообще ценность советов несколько преувеличена. Без труда, увы, принять правильное решение очень сложно. Нужно всегда поступать лишь так, как думаете вы сами. Бизнес строите вы, поэтому и слушать чужие советы не стоит. Узнать что-либо новое от авторитетного человека для вас всегда приятно, однако не старайтесь переложить ответственность за своё решение на других людей. Они лишь сказали вам пару

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



слов, и принимать их на свой счёт или же нет — решать только вам. Нужно всегда помнить, что сколько бы советов вы ни услышали, падать будете в одиночестве.

УП Почему ВТБ всем топам оплачивает очень дорогих коучей?

— Как они работают и на чём держатся, я вообще не представляю. Они борются за первое место со «Сбер-

профессионализма работников. Банк оплачивает коучей всем топам. И это их очередная ошибка в устройстве продуктивности банковской системы.

Да, коучи порой приносят пользу, помогают составить и подобрать профессиональные кадры, однако столь откровенные затраты на них не приведут ни к хорошему результату, ни к профессиональной подготовке на высшем уровне. Должны быть и иные вло-

Я ЗНАЮ СВОИ ОШИБКИ, КОТОРЫЕ РАНЕЕ ДОПУСКАЛ

банком» в том, каким не должен быть банк. Постоянная конкуренция за право быть первым отнимает у них основные ресурсы и ставит на неустойчивую позицию постоянной борьбы. Неправильные ориентиры приводят к неправильным результатам.

ВТБ оплачивает очень дорогих коучей исключительно ради понтов, ради

жения, а ВТБ большую часть средств выделяет именно на коучей, притом что никакой гарантии, что эти деньги принесут хотя бы какую-то пользу, нет.

УП С чего начинаете новый бизнес-проект?

— Начинать всегда следует с идеи, за ней — примерить идею на сегодня

**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**



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

Брэндон Уэбб

www.alpinabook.ru

Управление бизнесом по методикам спецназа:

Советы снайпера, ставшего генеральным директором



Глава 6

ОДНА КОМАНДА – ОДИН БОЙ

**Относитесь к подчиненным
как к членам своей семьи**

Руководители платят бешеные деньги консультантам, обещающим поведать секреты создания развитой корпоративной культуры. Всем известно, что культура — это источник жизненной силы компании, и все хотят знать подноготную, секреты фирмы, особый ингредиент. Как Apple удалось это? Как это удалось Zappos? А Southwest?¹

Но, чтобы постичь эту тайну, нет нуж-

¹ Американская бюджетная авиакомпания.

ды тратить сотни тысяч долларов. Все довольно просто. В моей компании довольно низкая текучесть кадров. Люди, которые проработали здесь многие годы, горячо преданы компании. Меня спрашивают почему. Мой ответ: я отношусь к ним как к своей семье.

Недавно один из наших сотрудни-

Что бы я сделал, будь это мой брат или мой сын? Помог бы ему. Тема закрыта.

Эти люди трудятся с такой самоотдачей, словно это их компания. Это и есть их компания. Они относятся к ней так, как я отношусь к ним.

Hurricane — цифровой бизнес, и поэтому наша команда в буквальном

СОЗДАТЬ КРЕПКУЮ И ПРОЦВЕТАЮЩУЮ ФИРМУ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ СОТРУДНИКИ ИСКРЕННО НАСЛАЖДАЮТСЯ СВОЕЙ РАБОТОЙ

ков пережил очень тяжелый развод. «Не волнуйся, — сказал я ему, — я тебя прикрою». И дал ему несколько опционов на акции, чтобы помочь справиться с этой ситуацией и чтобы ему не казалось, будто весь мир рушится. Такого никто не обещал и никто не ожидал. Я просто сделал это. В то же время я дал опционы другому сотруднику, который проработал у нас некоторое время и вкладывал в дело всю душу. Я сказал им обоим: «Вы это заслужили, и я хочу сделать вам приятное».

Одному из моих ИТ-специалистов на Филиппинах понадобилась небольшая операция. Она стоила всего 300 долларов, но для него это были большие деньги. Я успокоил его: не волнуйся об этом.

смысле разбросана по всему земному шару. Бен, исполнительный директор, живет в Коннектикуте. Джейсон, бренд-директор, в Орегоне. Дрю, режиссер SOFREP-TV, — в Бостоне. Наш медиадиректор Ник — в Тахо. Эмили, специалист по обслуживанию абонентов, — в Индиане. Мой личный секретарь Энджи — в Пенсильвании. У нас есть менеджеры по продажам в Массачусетсе и Аризоне. Авторы присылают нам статьи со всего мира, от Ирака до Японии. Все технические специалисты находятся на Филиппинах.

И это замечательно, потому что люди обладают большой свободой, но такая система может быть и помехой, если я это допущу, ибо ничто не заменит обще-

ния всех вместе лицом к лицу в одной комнате.

Потому мы поступаем так. Когда мы нанимаем нового сотрудника, он сразу встречается со мной и другими руководителями компании лично. Только если сесть напротив человека, поговорить о его детях, супруге или девушке, о его жизни и установить человеческие отношения, новичок будет готов к тесному сотрудничеству. Трудно подвести того, с кем наладилось личное взаимодействие, даже если потом человек станет работать удаленно.

В подразделении «морских котиков» не имело значения, кто ты — снайпер или пулеметчик, главное, что ты часть команды. Мы вместе переносили тяготы тренировок и боев, мы вместе потом отрывались по полной. Это способствовало сближению и взаимопониманию и создавало неразрывные связи между бойцами одного взвода. Я стремлюсь сформировать ту же атмосферу в бизнесе с помощью спланированных мероприятий, ужинов, поездок на природу и нестандартных выездных совещаний. (Как насчет прыжков с парашютом, народ?)

Раз в год все ключевые сотрудники встречаются, чтобы обсудить стратегию компании. Во время двухдневного семинара в неформальной обстановке — в этом году он состоялся в моем доме в Пуэрто-Рико — мы устраиваем несколько запланированных совещаний, а затем все вместе идем ужинать. Каждый год я организую для всех праздничную

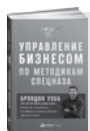
вечеринку. В этом году приглашаю всех с женами и мужьями.

Мы проводим много полезных видеоконференций. Для одного человека, Криса, который трудится в компании четыре года, я организовал поездку в Америку с Филиппин, чтобы познакомиться с ним поближе. Он впервые приехал в США и замечательно провел здесь время: исходил все туристические маршруты и разместил в соцсетях фотографии всех возможных достопримечательностей. Но еще до его приезда мы с ним успели крепко сдружиться благодаря разговорам по телефону и через Skype. На это потребовалось чуть больше усилий, чем обычно, поскольку мы ни разу не были в одном помещении — да что там, в одной стране, — но нашли взаимопонимание.

Относитесь к найму сотрудников серьезно

Армейский опыт научил меня, что не стоит судить о людях по тому, что они о себе говорят или пишут в резюме. Нужно оценивать то, что они делают. И не прямо сейчас, сегодня, сидя за столом в кофейне или в переговорной комнате во время собеседования, но через три недели, через три месяца, когда они разговаривают по телефону с клиентом или покупателем.

Другими словами, нужно принимать решение о найме на работу в зависимо-



сти от поведения, с которым вы не столкнетесь, пока не примете это решение. Это парадокс. Что же делать?

Относитесь к собеседованию серьезно.

Когда наконец, пройдя через BUD/S, а затем через последующие шестимесячные усиленные тренировки, я заслужил значок SEAL — «Трезубец», я должен был предстать перед советом сердитых седовласых «морских котиков», ветеранов Вьетнамской войны.

жителя, не представляющего непосредственной угрозы?»

И тому подобное. Это была блестящая тактика: пока они решали, хотят ли работать со мной, они также составляли представление, каким бойцом я стану. Это потрясающий опыт, и я использую похожий метод во время собеседования с кандидатом, с которым раньше мне не доводилось работать. Я задаю вопросы, которые стимулируют критическое мыш-

ИНОГДА РАЗУМНЕЕ УРЕГУЛИРОВАТЬ КОНФЛИКТ, ЧЕМ ВЕСТИ ВОЙНУ

Эти парни обходились сигаретой вместо завтрака, после того как пробежали двадцать пять километров по мягкому песку. Когда подошла моя очередь, они задавали мне невыносимые вопросы, касающиеся поведения в непредвиденных обстоятельствах. Это был допрос с пристрастием. «Что вы сделаете, если увидите, что сослуживец принимает наркотики?»

«Если дыхательный аппарат откажет и вам придется всплыть на поверхность во вражеском порту, как вы выйдете из положения, не подвергнув опасности своих товарищей?»

«Что вы сделаете, если старший по званию прикажет вам убить мирного

ление, заставляют напрячься (мой любимый прием в бытность инструктором снайперской школы) и позволяют постепенно получить понятие о том, что представляет собой человек на самом деле. Я хочу узнать о потенциальном сотруднике как можно больше. Увлечен ли он тем, что делает? Какие стандарты для себя устанавливает? Как мыслит?

Вот, например, вопрос для вероятного руководителя отдела по продаже интернет-рекламы: «Что вы сделаете, если самый крупный клиент попросит вас солгать ради него?»

А вот один из моих любимых вопросов (я позаимствовал его у друга-предпринимателя из Австралии): «Вы верите



в инопланетян?» Вопрос мне очень нравится, потому что тут нельзя отделаться односложным «да» или «нет». Требуется продуманный ответ, и именно его я хочу услышать. (Если бы вы знали, какие ответы и логические обоснования я слышал!) В действительности мне безразлично, верят мои потенциальные со-

Бетси полетела в штаб-квартиру Apple в Купертино и час проговорила со Стивом Джобсом.

Он ни слова не спросил о ее работе в CBS, да и в других местах тоже. Он сказал: «Если вы будете руководителем высшего звена в этой компании, я хочу понимать, что вы за человек. Я хочу

ПОРОЙ ДУРНАЯ МОЛВА ПРЕСЛЕДУЕТ НЕВИННОГО ЧЕЛОВЕКА, ТЯНЕТСЯ ЗА НИМ С ОДНОГО РАБОЧЕГО МЕСТА НА ДРУГОЕ

трудники в пришельцев или нет, но это открывает интересные черты личности — обладает ли человек фантазией, каков характер его мышления.

Когда Бетси Морган уходила из CBS и думала, чем заниматься дальше, она несколько месяцев ходила на собеседования в Apple, где рассматривали ее кандидатуру на должность руководителя iTunes. Это был 2007-й, в тот год поступил в продажу первый iPhone, и всюду обсуждали, что еще задумала Apple. Раз в месяц Бетси звонили: «Можете прийти на встречу с таким-то?»

Наконец через девять месяцев ее пригласили на последнее собеседование: «Мы хотим, чтобы вы познакомились со Стивом».

знать, что мешает вам спать по ночам, что вы считаете важным, что вас волнует». Он задавал такие вопросы, как «Когда вы впервые влюбились?», «В каких городах побывали?». Целый час они разговаривали... обо всем на свете. О ее жизни и о его жизни.

В конце лета Бетси предложили работу, но к тому времени ее мама серьезно заболела и Бетси поняла, что не сможет перебраться с Восточного побережья в Калифорнию. Это было душераздирающее решение, но ей пришлось отказаться от должности.

Бетси говорит, что будет помнить тот разговор всю жизнь. Я добиваюсь, чтобы у моих потенциальных сотрудников оставалось именно такое впечатление



от собеседования: не просто перечисление навыков и опыта работы, а плодотворный диалог с целью как можно лучше узнать человека.

Нанимайте людей, которые соответствуют вашей культуре

Будучи свежеепеченным бойцом подразделения SEAL, назначенным в третий отряд в Коронадо, я видел, как расформировали взвод из шестнадцати человек, потому что он был неэффективен. А ведь это «морские коттики», военнослужащие, которые уже прошли самый суровый и требовательный отбор в мире. Посредственностей там не держали. Просто из этого взвода не удалось сколотить команду.

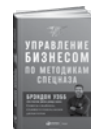
В определенном смысле ребятам из того взвода чрезвычайно повезло: командование имело возможность распустить и реорганизовать группу, прежде чем их слабая сплоченность причинила существенный вред. В бизнесе часто это не удается сделать, и разобщенный коллектив нередко наносит непоправимый ущерб компании. Вот почему так важно нанимать людей, которые в первую очередь соответствуют вашей культуре.

Спаянность команды имеет решающее значение. В подразделениях спецназа от этого зависят жизни людей, в бизнесе — выживание компании. Создать крепкую и процветающую фирму

возможно только в том случае, если сотрудники искренне наслаждаются своей работой, а также если в коллективе существует чувство локтя.

В главе 4 я говорил о необходимости нанимать только превосходных сотрудников, которые будут работать с блеском и приведут компанию к новым достижениям, а не утнут на дно. Но дело не только в совершенстве. Важно искать людей, которые быстро учатся и отлично вписываются в корпоративную культуру. Обычно основополагающие принципы задаются создателем компании, но не заканчиваются на нем. По существу, эту культуру должны нести сотрудники. Она может определяться принятыми в коллективе базовыми ценностями, но только если те выражаются в поведении и поступках людей день за днем. Нет никакого проку от ценностей, остающихся только на бумаге.

Недавно я нанял очень умного и эффективного специалиста. А через два месяца уволил, исключительно из-за его плохого обращения с остальными сотрудниками, которые давно трудятся в компании и снискали мое доверие. Тот парень был талантлив (я это знал), но не уважал других и не умел работать в команде. Увидев ранние тревожные признаки, я срочно принял меры, чтобы разрешить эту ситуацию. Да, мы потеряли одаренного человека, но его легко заменить другим дарованием. Командный дух и крепкая корпоративная этика слишком важны, чтобы позволять



кому-нибудь подрывать их. Коллектив со средними способностями, но с развитым чувством солидарности одержит победу над группой разобщенных талантливых одиночек. Характер важнее таланта, а правильный настрой продуктивнее практических навыков.

Другой пример. Я проводил собеседование с претенденткой на место удаленного агента по продаже рекламы.

и забыл об этом. И поступил правильно.

Я сделал вывод: всегда надо выбирать только таких людей, которые вписываются в нашу культуру. С тех пор мы неукоснительно придерживаемся этого принципа.

Недавно мы наняли представителя по обслуживанию абонентов Эмили. Должность очень значимая, и мы рассмотрели десять кандидатов, среди которых были

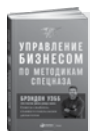
ВЫ – ТОТ, С КЕМ ВЫ ОБЩАЕТЕСЬ

Она явилась с небольшим опозданием и выглядела неопрятно. Меня это насторожило, и внутренний голос говорил «нет», но ее весьма рекомендовал менеджер из торгового отдела. Он утверждал, что она умеет продавать, поэтому я заглушил свой внутренний голос, последовал рекомендации и взял ее с испытательным сроком шестьдесят дней.

Правы оказались и мой сотрудник, и мое чутье. Она действительно умела продавать, но я стал получать жалобы от клиентов на то, что она вела себя грубо. Я сказал ей: «Прости, но так дело не пойдет». Она подала против меня иск (на основании дискриминации по возрасту), но до суда не дошло. Помните, я говорил, что иногда разумнее урегулировать конфликт, чем вести войну? Это был как раз такой случай. Я все уладил

замечательные люди. Но Эмили подошла наилучшим образом. Она жена военного — это плюс, но еще важнее то, что ей безразличны наши потребители. Искренний интерес подделывать нельзя. Люди все время пытаются, кропают слоганы, обещают бессрочную гарантию и используют затасканные сценарии, но нельзя сформировать такое отношение с помощью бизнес-конструкторов. Интерес должен быть неподдельным, исходить от самого человека. Это довольно просто: если вы вкладываете в работу душу, люди замечают и ценят это.

Для меня лакмусовая бумажка прочности традиций компании — воображаемая ситуация «попал под автобус»: если основателя завтра собьет автобус, сохранит ли компания свои принципы или все пойдет в соответствии с поговоркой



«Кот из дома — мыши в пляс»? Кончина Стива Джобса — яркий тому пример: корпоративная культура, которую он создал в Apple, жива по сей день. Конечно, Тиму Куку и его преемнику придется потрудиться, чтобы сохранить ее,

срочно. Я бы порекомендовал отбирать людей не медленно, а осмотрительно, проявляя скрупулезность и терпение. Даже если вы должны найти человека в самое короткое время, допустим к завтрашнему дню, все же отнеситесь к вы-

ВЫ НЕ ОКАЖЕТЕ ЕМУ [СОТРУДНИКУ] УСЛУГУ, ЕСЛИ СТАНЕТЕ ОТТЯГИВАТЬ НЕИЗБЕЖНОЕ

но могу поспорить, что тот дух, который создал Джобс, продержится многие десятилетия. Все — и клиенты, и сотрудники — знают, что олицетворяет собой Apple как бренд. Отчасти — силу и целеустремленность личности Джобса, но гораздо больше — то, что он успешно сколотил команду людей, которые всем сердцем поверили в его замысел.

Не медлите с увольнением неэффективного сотрудника

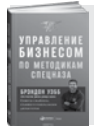
Выражение «нанимай медленно, увольняй быстро» порождает много споров, вызывает как одобрение, так и критику и, подобно большинству броских фраз, не подходит ко всем ситуациям без исключения. Иногда вы не можете позволить себе роскошь нанимать медленно, поскольку сотрудник нужен вам

бору основательно и с осторожностью.

Но с тем, что увольнять надо быстро, я всецело согласен.

Одна из самых больших ошибок в бизнесе — промедление, когда дело касается увольнения неэффективного сотрудника. По моему опыту, проблемный сотрудник, сеющий ненависть и недовольство, — все равно что раковая опухоль, и чем быстрее вы от него избавитесь, тем лучше и для вашего бизнеса, и для этого человека. (Не обманывайте себя: вы не окажете ему услугу, если станете оттягивать неизбежное.) Одна паршивая овца может деморализовать весь коллектив и понизить качество работы. Когда такая угроза возникает, я расправляюсь с ее источником сразу же и бесповоротно. Стремительность действий.

Когда-то в самом начале работы сайта Fighter Sweep у нас был редактор с



непомерным самомнением. Для него писали многие авторы, служившие в регулярных войсках, и сайт вырос до такой степени, что мы взяли его на частичную занятость. Это был большой шаг, но мы

бался, а за спиной поливал меня грязью.

Я попросил исполнительного директора Бена поговорить с ним. Бен попытался, потом пришел ко мне и сказал: «Дохлый номер».

ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО НЕКТО ПРЕКРАСНО ПОДХОДИТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НЕ ФАКТ, ЧТО ОН ХОЧЕТ ЕЮ ЗАНИМАТЬСЯ

явно хотели пойти дальше. План был таков: расширить сайт и привлечь достаточное количество посетителей, чтобы он сам себя поддерживал, а затем с помощью красноречивых показателей посещаемости заполучить надежного спонсора и перевести редактора на полный рабочий день.

Мы уже почти достигли этой цели, когда мне позвонила заместитель главного редактора Дезире: «Слушай, Брэндон, меня беспокоит этот парень».

По ее словам, этот тип распускал сплетни про мои перелеты на личном самолете. Будто я какой-то миллиардер и козыряю этим. (Хочу заметить: чтобы заработать на тот небольшой самолет, я упорно трудился, у меня не было даже машины, а из бизнеса я брал меньше чем минимальную зарплату.) Редактор держал камень за пазухой: в лицо улы-

Я обратился к Дезире, чтобы она еще раз связалась с редактором и объяснила ему, что мы собираемся предложить ему работу на полную ставку. Он ответил: «Я соглашусь, только если Брэндон готов выполнить мои требования».

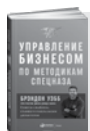
Его требования?

В тот же день я позвонил ему и уволил нахала.

Он находился на съемках большого авиационного праздника, где его принимали как особо важную персону. Я дозвонился ему и сказал: «Мы с тобой расстаемся, и вот почему. Прости, приятель, но это решено».

Едва ли он такого ожидал.

Люди склонны переоценивать собственную значимость для общего дела. (Я немало повидал таких, когда работал в оборонной промышленности.) Если вы часть компании, лучше всего быть неза-



менимым. Возможно, сплетник думал, что относится к этой категории, но ошибался. Я нашел ему замену за десять минут.

Научитесь разбираться в людях

Чтобы достичь своей цели, вам нужно научиться отлично разбираться в людях. Если вы еще не обладаете этим качеством, вы разовьете его. Вам придется. Учитесь слушать свою интуицию, но это не значит, что надо всегда доверять первому впечатлению. Любой человек способен удивить.

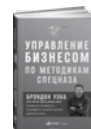
Со временем я стал гораздо лучше и быстрее оценивать, подходят ли кандидаты нашей компании. Как этого добиться? Так же, как и всего остального, — с помощью практики. Когда вы общаетесь с кем-то, вступаете в деловые отношения, спросите себя: «Что это за человек? Каких ценностей он придерживается? Что для него важно? Как он взаимодействует с другими?» Чем чаще вы задаете себе такие вопросы, тем лучше начинаете понимать, кто есть кто.

Один из самых полезных уроков, который я вынес из службы в армии, — никогда не судите о человеке по его внешности. Если бы вы построили в шеренгу более двухсот ребят, начавших вместе со мной курс BUD/S, скорее всего, вы бы ни за что не определили тех двадцать с небольшим, которые выдержали

все тренировки до конца и стали «морскими котиками». Включая меня. Никогда не знаешь, кто на что способен, пока вам не покажут это на деле или не продемонстрируют другими убедительными средствами, например образованием и подтвержденными трудовыми достижениями. Честно говоря, я предпочитаю оценивать людей по конкретным поступкам. По прошлым успехам и заслугам вполне можно заключить, стоит ли человек доверия, но никому не следует доверять вслепую.

Многие говорили мне, что я не сумею пройти нужную подготовку и стать «морским котиком». Еще больше скептиков утверждали, что мой бизнес обречен на провал. Знаете, что чаще всего заявляли эти добрые люди, когда я наконец добился успеха? «Я всегда знал, что у тебя получится». (Ну да, конечно, так оно и было.) Вы сами столкнетесь с подобными маловерами. Используйте их злопыхательские замечания, чтобы разжечь свой внутренний огонь и преуспеть в том, что вы задумали.

К совету никогда не оценивать человека по внешности я хочу добавить еще одно важное предостережение: никогда не судите о ком-то по слухам. Я встречал много хороших людей, опороченных злобными (и несправедливыми) домыслами, быстро распространяющимися кривотолками, которые разносят недоброжелатели, движимые исключительно завистью и комплексом неполноценности. Я и сам был объектом губительных



для репутации нападок и знаю не понаслышке, до какой низости могут доходить клеветники. Порой дурная молва преследует невинного человека, тянется за ним с одного рабочего места на другое. Не верьте ей. Проверьте информацию и составьте собственное мнение.

Может показаться, что выяснить правду легко, но, на удивление, это не так. Человек — животное общественное. Мы любим разговаривать, и в природе

и способен делать что угодно» — что могло быть и правдой, но сам по себе факт, что человек может что-то делать, не значит, что это будет приносить ему удовлетворение.

Какое-то время Джек, наш главный редактор, выполнял многие административные задачи — те, что обычно ложатся на плечи руководителей редакторского отдела. Очень скоро я осознал, что он совершенно непригоден для этой роли.

В БОЮ НЕНАДЕЖНЫЙ СОРАТНИК ПРИВЕДЕТ ВАС К СМЕРТИ. В БИЗНЕСЕ — ПОТОПИТ ВАС

человека — делиться новостями, как хорошими, так и плохими. В особенности пикантными. Но, хотя это и естественное побуждение, толковый руководитель усердно старается искоренить подобные поползновения. Глупо распространять слухи, не проверяя надежность источников и не вдаваясь в причины людских поступков. Вы — тот, с кем вы общаетесь. Избегайте сплетников.

Также следует развивать проницательность, чтобы понимать, на какую роль в компании подходит человек и чем он хочет заниматься. Этому мне пришлось учиться — на своих ошибках. Я смотрел на сотрудника, которого нанимал, и думал: «Он очень талантлив

Джек отлично пишет и невероятно одарен в различных областях. Но функции управленца — оценка ежедневных результатов работы, учет количества публикаций каждого из авторов, контроль расходов выделенных на внештатных сотрудников средств — его раздражали. С другой стороны, Дезире, заместитель главного редактора, имеет задатки руководителя и превосходно справляется с такой работой. Я никогда не видел Джека таким счастливым, как в тот день, когда она приступила к своим обязанностям. Я тоже обрадовался, потому что, если бы Джек остался на этой должности подольше, боюсь, нам пришлось бы расстаться.



Я вижу много людей, выполняющих работу, которую они способны делать, но которая не приносит им удовольствия. Большая ошибка. В долгосрочной перспективе из этого никогда не выходит ничего хорошего. Если вы считаете, что некто прекрасно подходит для определенной деятельности, не факт, что он хочет ею заниматься.

нанял его. С тех пор я переманил из той же компании еще двоих специалистов. На свете много хороших людей, и, если создать для них комфортные условия, они перейдут на работу к вам. Особенно если вы поощряете их энтузиазм.

Дело не в том, чтобы предложить больше денег. Вознаграждение играет важную роль, но это не самое главное.

В ДЕСЯТИ СЛУЧАЕВ ИЗ ДЕСЯТИ КЛИЕНТЫ НЕ УШЛИ ОТ НАС, ПОТОМУ ЧТО ЧУВСТВОВАЛИ: Я ИСКРЕННО СОЖАЛЕЮ

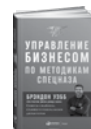
Награждайте людей так, как хочется им, а не вам

Я построил компанию так, что наши сотрудники обладают большой степенью независимости, что для некоторых людей очень привлекательно. Это еще одна причина низкой текучести кадров в нашей организации.

Я познакомился с Джейсоном (сейчас он наш бренд-директор), когда он был внештатным сотрудником у одного нашего клиента, и отметил его прекрасную работу. Джейсон переживал некоторые трудности и нуждался в гибком расписании, которое ему не могли предоставить на прежнем месте — а я мог. И я

Взять, например, Джейсона. Я сказал ему: «Мы так тебя ценим, что я собираюсь дать тебе прибавку в конце года». «Знаете, — ответил он, — я очень благодарен, но также хочу сказать, что ценю в вашей компании возможность придумывать и претворять в жизнь интересные идеи». Он креативный человек, и творческое исполнение работы много для него значит.

Ник, наш медиадиректор, больше всего ценит свободу взять выходные дни и заняться своими делами. Например, я знаю, что он каждый год посещает фестиваль Burning Man. Я также знаю, что по возвращении он не сразу включается в работу и мне каждый год приходится



несколько дней стоять над ним с палкой. Он отдает себе в этом отчет, я тоже, мы смеемся над этой традицией — и я каждый раз позволяю ему вернуться. Игра стоит свеч.

Я не раздаю крупных премий в конце года. Вместо этого я устраиваю совместный ужин и покупаю подчиненным подарки — не то барахло, которое обычно дарят на корпоративах, а индивидуальные, тщательно выбранные мною для каждого вещи. Предметы, отвечающие интересам людей и преподнесенные от всей души. И чаще всего дорогие. Я не раз покупал для сотрудников часы. Обычно человек искренне признателен за такой дар и, поскольку носит его на запястье каждый день, всегда помнит, от кого его получил. (В Hurricane получить часы от Брэндона означает, что вас официально приняли в команду.)

Другой обязательный способ вознаграждения, если можно так сказать, — похвала: неподдельная, заслуженная, а не просто безликое рукопожатие. По понедельникам мы проводим совещание с ключевыми сотрудниками, и каждый понедельник я стараюсь найти достижение, которое могу публично одобрить. Я изо всех сил стремлюсь показать подчиненным, что ценю их упорный труд, преданность компании, предприимчивость в решении сложной задачи и все остальное, что я подмечаю. (И, кстати говоря, все руководители подразделений также еженедельно встречаются со своими подчиненными и поступают аналогич-

ным образом.) Очень легко придержать при себе наблюдения, промолчать из-за того, что вы заняты, и понадеяться на удобный момент. Но вы все время заняты. И удобный момент никогда не наступает. У меня вошло в привычку выражать свои мысли сразу в электронном письме. «Спасибо за проделанную работу. На тебя, как всегда, можно положиться. Я замечаю это и очень ценю».

Это окрыляет людей. Все хотят, чтобы их работу ценили.

Выбирайте партнеров по бизнесу так же тщательно, как брачного партнера

Иногда я спрашиваю себя: если бы я приступил к работе над Wind Zero сегодня, с самого начала, с теми знаниями, которыми обладаю сейчас, что бы я сделал иначе? Ответ прост. Я бы отбирал будущих партнеров очень тщательно и тем, с кем я тогда сотрудничал, предпочел бы других.

С какими только осложнениями я не сталкивался за десять лет моей послеслужбной жизни в бизнесе! В Wind Zero партнеры откровенно саботировали мою работу. На заре писательской деятельности у меня был такой проблематичный соавтор, что мне пришлось расторгнуть договор с издательством, чтобы разорвать все связи с ним. Друг, участвовавший в первых телепроектах SOFREP, подал на меня в суд. Старый товарищ



по курсу BUD/S учинил против меня злобную клеветническую кампанию (не по поводу Wind Zero, а уже другую). С одной из ключевых фигур изначальной команды SOFREP я в итоге должен был расстаться.

Все это был горький опыт, но я извлек из него чрезвычайно важные жизненные уроки. Одно из самых значимых решений в бизнесе — это выбор партнеров. В бою ненадежный соратник приведет вас к смерти. В бизнесе — потопит вас. Я неправильно выбрал партнера. И я правильно выбрал партнера. Первое решение почти погубило меня. Второе вывело мой бизнес на принципиально новый уровень.

Очень многие предприниматели поспешно завязывают партнерские отношения. Они знакомятся на профессиональных мероприятиях, обсуждают какой-нибудь замысел и вот уже вместе впутываются в рискованное предприятие. Я смотрю на них со стороны и думаю: «Э-э, ребята, я знаю, куда это приведет». Потому что я такое уже проходил.

На днях я беседовал с одним предпринимателем, начинающим новый проект, и он сказал: «Я ищу партнера. У тебя никого нет на примете?»

Я ответил: «Ты так небрежно к этому относишься, все равно что хочешь прыгнуть в постель с кем попало. Верный путь к катастрофе».

Скажу проще: воспринимайте партнерские отношения как брак. Это не то

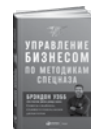
же самое, что нанять сотрудника. Вы будете неразрывно связаны, пока смерть не разлучит вас. Я не специалист по вопросам крепкого брака, но знаю одно: никто не женится после двух-трех свиданий. Чтобы понять, будут ли отношения перспективными, надежными или ценными до такой степени, чтобы связывать с человеком свою судьбу, надо провести вместе с ним немало времени.

Как говорил старый рыцарь Индиане Джонсу, выбирай мудро.

Относитесь к клиентам как к членам семьи

В этой книге нет отдельной главы, посвященной отношению к клиентам, потому что об этом мы говорим сейчас. И глава называется не «Несколько команд — один бой», а «Одна команда — один бой». Ваши клиенты — это часть вашей команды, так же как сотрудники, в том числе внештатные, партнеры, поставщики и акционеры.

Когда мы открыли магазин снаряжения, дело поначалу было плохо отлажено. Электронная почта давала сбой, обслуживание клиентов задерживалось, и множество электронных писем оставались без ответа. Люди писали нам сообщения в Facebook с жалобами на то, что не могут достучаться до нас на сайте. Ничего хорошего. Подобное происходило не из-за халатного отношения к делу, просто сайт развивался гораз-



до быстрее, чем мы ожидали, и мы не справлялись.

Особенно неприятные жалобы я стал принимать сам. У меня был простой подход: я прямо признавал недоработки и предлагал все, что требовалось, чтобы удовлетворить клиента, даже если приходилось его потерять. «Слушайте, мы виноваты, — говорил я. — Как мы можем это вам возместить?» В большинстве случаев клиенты крайне удивлялись, что я сам звонил или писал им. С чего бы

стрировались на электронную подписку и никто с ними не связался, так что они не могли авторизоваться. Я подхожу к решению таких вопросов всегда одинаково: мы оплошали. «Мы вас подвели. Как мы можем это вам возместить?»

В десяти случаях из десяти клиенты не ушли от нас, потому что чувствовали: я искренне сожалею. Мы сделаем что угодно, чтобы исправить свое упущение. Один парень написал, что «готов двинуть кому-нибудь в глаз». Я предло-

МЕНЯ УДИВЛЯЕТ, С КАКОЙ ГОТОВНОСТЬЮ НЕКОТОРЫЕ МЕНЯЮТ СОТРУДНИКОВ, ПРИГОВАРИВАЯ: «НИЧЕГО ЛИЧНОГО, ТОЛЬКО БИЗНЕС»

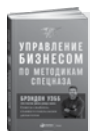
генеральному директору связываться с ними? Но нет ничего важнее, чем обслуживание клиента.

Мы динамично разбирались с недоработками, бросали на решение проблем все силы (именно тогда мы наняли Эмили) и очень скоро переломили ситуацию.

И все же наш сервис далек от совершенства, то и дело возникают заминки. И я не перестаю разговаривать с клиентами. За последний месяц я около десяти раз рассматривал претензии от раздраженных абонентов — то посылка пришла с опозданием, то они зареги-

жил: «Пока вы не двинули кому-нибудь в глаз, давайте все уладим». Он ответил «ржу не могу», и мы все решили мирно. «Не могу поверить, что вы нашли время написать мне», — удивился он. Разумеется, нашел. Это важно.

Далее, общаться с клиентами нужно еще и потому, что это единственный способ узнать, что они на самом деле хотят. Бизнесмены слишком часто ошибочно полагают, будто им известны желания клиентов, потому что основываются на своих желаниях. Но вы и ваши клиенты — не одно и то же.



Недавно я пошел в магазин купить лыжные ботинки. Ожидая, пока обувь подгонят по ноге, я выскочил в кафетерий по соседству и заказал маленький моккачино. Парень перепутал заказ, извинился и приготовил мне новый кофе, но теперь вручил мне огромную порцию в гигантском стакане. «Я сделал вам супербольшой кофе», — сказал он, как будто этим можно гордиться.

Но я не хотел супербольшой, я хотел маленький. Я четко выразил свое желание. В большом слишком много калорий. И вот мне пришлось взять нелепый гигантский стакан кофе, который я не заказывал.

Так вот: парень считал, что сделал мне большое одолжение. Он не понимал, чего я хочу на самом деле, поскольку не удосужился спросить. Он думал, что обслужил клиента по высшему разряду. Как бы не так. Обслужил он меня самым скверным образом, просто не знал об этом.

Ставьте доверие и преданность превыше всего

В армии доверие к человеку возникало мгновенно, потому что люди, с которыми я служил, носили отметки о своих достижениях прямо на униформе в виде орденских лент и знаков различия. Поэтому проникнуться к кому-то доверием было чертовски просто прямо с порога.

В гражданской жизни так не бывает.

Доверие устанавливается в соответствии с другими критериями, и право на него, как и на значок «морского котика», который я когда-то носил, надо зарабатывать каждый день.

Некоторые просто не понимают этого. Хороший руководитель никогда об этом не забывает.

Доверие — невероятно ценный подарок, и его следует беречь. Нужно зарабатывать доверие людей каждый день. Многие бизнесмены полагают, что на доверие можно делать ставку, как только оно возникло, как будто с той минуты уже не надо стремиться поддерживать его и продолжать демонстрировать, что вы его достойны. Научитесь быстро распознавать таких людей и держитесь от них подальше. Они не нужны вам ни в команде, ни в жизни.

Доверие ходит рука об руку с преданностью. Меня удивляет, с какой готовностью некоторые меняют сотрудников, приговаривая: «Ничего личного, только бизнес». Позвольте заметить: это бред. Здесь все зиждется на личном. Бизнес состоит из людей. Нет такого понятия, как бизнес, не затрагивающий личность.

У людей, снискавших оглушительный успех в предпринимательстве, я подметил одну особенность: они собирают вокруг себя горстку невероятно преданных и надежных друзей (иногда из той же сферы, а чаще нет) и дорожат этим близким кругом. Это хорошая привычка не только для бизнеса, но вообще для жизни.



Однажды я выступал с речью о коллективной работе и управлении перед игроками и тренерами — участниками баскетбольной программы Nike для школьников. Это были лучшие тренеры и команды в Америке. После выступления представитель Nike сказал мне, что в предыдущие годы несколько финансируемых ими команд ушли к другим спонсорам и тут же осознали, как много потеряли. И когда они вернулись, смиренно прося взять их обратно, он ответил: жаль, но компания больше не может оказывать им поддержку. Они предали доверие спонсора. Для Nike это важная, основополагающая ценность. Nike — умная компания, и в том числе поэтому у них такой мощный бренд.

Я постарался приложить то, что сказал мне их представитель, к собственным фундаментальным ценностям. Довольно много людей, которым я искренне доверял, в трудную минуту повернулись ко мне спиной, а потом пытались вернуться в мой ближний круг, и

я сочувственно отверг каждого из них. Оставайтесь верными своим базовым ценностям и не делайте исключений. За это вас будут больше уважать.

Я уже рассказывал о том тяжелом дне, когда мы с женой повели детей в незнакомый им парк и сообщили о разводе. Повторяю: это был худший день в моей жизни. Но наша семья не распалась. Когда мы поведали горькую новость, дети расплакались, и мы с женой тоже, потом мы все вместе обнялись, и в эту минуту началось исцеление. Там, в парке, мы дали детям обещание: мы останемся семьей, что бы ни случилось. И они нам поверили. Расставание было адской мукой, но каждый день становилось чуть-чуть легче — потому что мы оба поклялись детям, что никогда их не бросим, — и они верили, что это не пустые слова.

Журнал  2018 г.

Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru




КОНФЕРЕНЦИЯ





Сентябрь 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
«Беловоротничковая преступность», который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.

Не спешите увольнять воришек



Ольга Москалёва

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что нового появилось в законах о работе и правах Государственной инспекции труда (ГИТ)?

 новшества коснулись порядка проведения проверок в отношении работодателей. В 2017 году были внесены изменения в Положение о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства, которые полностью изменили подход к порядку проведения плановых проверок, а с 2018 года начинает действовать новая редакция ст. 360 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), в которой появилось новое основание для проведения внеплановых проверок.

Теперь основанием внеплановой проверки будут обращения любых заинтересованных лиц (граждане, ИП, юридические лица, органы местного самоуправления, профсоюзные организации, СМИ) о фактах уклонения от оформления трудового договора, ненадлежащего оформления трудового договора или заключения гражданско-правового договора. Это было первое новшество, а второе новшество — это появление проверочных листов.

Федеральной службой по труду и занятости был издан приказ № 655 от 10.11.2017, в котором утверждены формы проверочных листов, которых всего сто семь. Для чего нужны данные листы? Они будут содержать перечень вопросов, ответы на которые покажут, соблюдает ли проверяемый обязательные требования предмета проверки или нет. После проведения проверки лист будет прикладываться к акту проверки. Применяться листы будут только при плановых проверках. В полную силу новые правила вступят с 1 июля 2018 года, и с этой даты листы будут использоваться при плановых проверках у всех работодателей.

УП Как на практике ГИТ наказывает работодателей, которые превышают свои полномочия в отношении работника, обвинённого в хищении?

— Если работник подозревается или уже попался на хищении имущества работодателя, последний хочет как можно скорее прекратить с ним отношения, и поскольку, во-первых, всё делается в спешке, а во-вторых, как это часто бывает, просто не соблюдается процедура увольнения. Работник обращается в ГИТ или в суд, где уже работодателю говорят, что он нарушил трудовое законодательство и должен претерпеть последствия. Если работник обращается в ГИТ, последний может в случае выявления нарушения трудового законодательства привлечь



работодателя к административной ответственности в виде штрафа. Потом суд будет рассматривать жалобу работодателя уже на действия ГИТ.

Т **Советы по алгоритму наказания такого работника?**

— Если обнаружено хищение в любом размере и даже известен работник, который его совершил, не нужно торопиться и просто его увольнять по ст. 81 ТК РФ, это будет нарушением трудового законодательства, и к вам придёт ГИТ или вы пойдёте в суд.

**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**



Как привлекать топов в высокотехнологичную китайскую компанию

Переоценённые кандидаты порой попадают и в высокотехнологичные компании...

Но сложнее иное – если о западных фирмах всем всё известно, то о китайских в России пока мало что можно узнать (внутренняя кухня и культура). Поэтому и привлекать специалистов надо по-особому...



Елена Каверина

**HR бизнес-партнёр
Huawei Enterprise
Business Group в России**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

У Ваша компания — китайского происхождения. Попадают ли в разряд ценных специалистов экспаты из Китая? Из других стран?



а, у нас трудится довольно много коллег из Китая на самых разных пози-

говые сайты, так и узкопрофильные сообщества. Кроме того, порой помогают рекомендации коллег, которые у нас уже работают и которым можно доверять, а также рекомендации наших клиентов и заказчиков. Поиск ведётся и через соцсети — этот инструмент в последние годы приобретает всё больший вес. Мы также используем так называемый «тихий» хантинг, когда ведётся партнёрско-дружеское общение с потенциально интересными нам специалистами, работающими на

...И НЕКОТОРЫХ ЭТО НАСТОРАЖИВАЕТ: ОНИ ПРОСТО НЕ ПРЕДСТАВЛЯЮТ, ЧЕГО ЖДАТЬ

циях — от инженеров и разработчиков до топ-руководителей на ключевых позициях. Сотрудников из других стран мы также привлекаем, если они обладают уникальным успешным опытом в определённом направлении.

У Как вы решаете проблему пополнения своих рядов ценными специалистами? Это хантинг, поиск по объявлениям, по связям или ещё что-то?

— Мы используем самые разные каналы для поиска специалистов. Это могут быть как популярные хедхантин-

рынке, — это обмен мнениями, опытом, возможностями, который может продолжаться несколько лет.

У Где раньше работали ценные специалисты, которых вы «схантили»? У прямых конкурентов? В компаниях вашего сегмента рынка? В смежных сегментах?

— Учитывая, что специалист должен обладать определённым уровнем и знанием нашей сферы, большинство кандидатов приходит из нашего сегмента рынка или из смежных областей. Что касается конкретных источ-



ников, то это могут быть как прямые конкуренты, так и компании-партнёры, а также фирмы, которые некогда пользовались нашими услугами как заказчики. Дело в том, что на рынке все ключевые специалисты той или иной

может совершить прорыв и принести прибыль уже с первых дней, причём заведомо известно, что он будет оперативно и качественно работать в многозадачном режиме. Кроме того, приток кадров со стороны привносит в

ПОДОБНЫЕ СИТУАЦИИ МОГУТ ДЕМОТИВИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВ, ТАК ЧТО ЭТО ЕЩЁ ОДИН МИНУС ХАНТИНГА НА СТОРОНЕ

конкретной сферы находятся на виду, и наш сегмент не исключение. Поэтому часто хантинг ведётся по отношению к конкретным людям — бывает так, что с кем-то из кандидатов у нас складываются хорошие отношения, но сразу по той или иной причине договориться не удаётся, а позднее ситуация меняется, и он становится нашим сотрудником.

компанию новые практики, новые точки зрения, что расширяет наши возможности и пути к достижению цели. Такой подход также помогает установить новые связи, находить новых клиентов и новые проекты.

Плюсы и минусы хантинга по сравнению с воспитанием собственных кадров?

— Если говорить о преимуществах хантинга перед выращиванием специалистов непосредственно в компании, то основное из них заключается в том, что мы сразу же получаем квалифицированного сотрудника, который

Что касается минусов, то порой новому сотруднику, даже опытному и квалифицированному, бывает трудно адаптироваться: всё-таки его окружают новые коллеги, новая культура и новые ценности. Если так случается, то довольно велик риск быстрого ухода сотрудника из компании в силу разочарования и потери мотивации. В свою очередь, для компании это становится потерей времени и денег: получается, что поиск прошёл впустую, и нужно начинать новый. Бывает и обратная ситуация, когда кандидат

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

оказывается переоценён, и по факту выясняется, что его опыта и знаний недостаточно для той позиции, на которую его взяли. В этом случае всё заканчивается увольнением и новым поиском, следовательно, опять теряются

эффективнее, когда есть интересные бизнес-задачи, решение которых ведёт к привлекательной компенсации. Кроме того, многих притягивает тот факт, что Huawei — высокотехнологичная компания с большими амбици-

КОМПАНИЯ, В КОТОРОЙ РАБОТАЕТ СПЕЦИАЛИСТ, НАХОДИТ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЕГО УДЕРЖАНИЯ

время и средства. Отмечу также, что подобные ситуации могут демотивировать коллектив, так что это ещё один минус хантинга на стороне.

У На какую «наживку» чаще всего попадают переманенные вами ценные специалисты (высокая зарплата, привлекательный компенсационный пакет, карьерный рост, интересные бизнес-задачи, обучение... что-то ещё)?

— Когда речь идёт о специалисте высокого уровня, одной лишь высокой зарплатой его не заинтересовать. Конечно, этот фактор играет роль, но

яма, которая демонстрирует стремительный рост объёмов бизнеса. Порой сотрудники приходят, потому что хотят поработать с конкретным человеком: у нас в коллективе есть люди с огромным опытом, зарекомендовавшие себя на рынке, и, естественно, под их руководством интересно трудиться, а также у них можно многому научиться. Но в каждом конкретном случае мотивация сугубо индивидуальна — единого рецепта не существует. А вот о том, какой именно она должна быть в той или иной ситуации, я предпочитаю умолчать: здесь уже в дело вступают профессиональные секреты.

Посетите наши конференции:
 «Беловоротничковая преступность» (июнь 2018),
 «Цифровизация бизнеса» (сентябрь 2018),
 «Эффективные системы оплаты труда» (ноябрь 2018)

Ваша главная проблема в процессе хантинга?

— На рынке сложилось доверие к западной культуре и к западной компании, тогда как о китайской культуре известно очень мало, и некоторых это настораживает: они просто не представляют, чего ждать. Нет информации, нет опыта общения с китайскими коллегами, поэтому нет и представлений о китайской бизнес-культуре. При этом по факту китайские компании демонстрируют более стремительный рост, успешнее справляются со сложными высокотехнологичными задачами, чем западные, но из-за отсутствия информации об этом пока ещё далеко не все знают. Так что основной барьер, если он возникает, заключается именно в этом.

Когда возникает необходимость в поиске «ценных» специалистов (когда открывается новое направление или когда надо усилить уже работающий бизнес)?

— Обычно активный поиск новых сотрудников идёт тогда, когда мы открываем новое направление — естественно, сразу требуются новые кадры, в том числе ключевые. Кроме того, усиление бизнеса и появление нового проекта также может требовать и новых кадровых ресурсов.

Сколько времени в среднем занимает у вас процесс поиска / хантинга с момента получения заявки до выхода специалиста на работу?

— Всё очень индивидуально, так как ситуация на кадровом рынке постоянно меняется, но если говорить в средних цифрах, то на поиск специалиста среднего звена обычно уходит 1-2 месяца, а на заполнение вакансии высокого уровня требуется от трёх месяцев до полугода.

Какие специалисты чаще востребованы в вашей компании: эксперты или топ-менеджеры?

— Сложно ответить на этот вопрос, так как топ-менеджер априори должен быть экспертом, но в целом чаще требуются профильные специалисты, чем руководители.

Были ли у Вас неудачи в процессе хантинга и какие?

— Как уже было сказано, ведущие специалисты на рынке более или менее известны, и они переходят из одной компании в другую, если появляются интересные проекты, более привлекательные условия и т. п. Но не всегда удаётся привлечь желаемые кадры: бывает, что процесс переговоров начинается, но не заканчивается переходом, так как компания, в которой работает специ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

алист, находит инструменты для его удержания.

VI Что делать, если Вы сманили топа, а он оказался не тем или пустышкой?

— Тогда, конечно, мы расстанемся с таким сотрудником: нет смысла держать человека, который не оправдывает возложенных на него ожиданий. В этом случае гораздо продуктивнее как можно раньше начать новый поиск, чтобы найти того, кто действительно справится с поставленными задачами.

VI благодарит М. Богданова (председателя правления CONSORT Group) за консультации по подготовке вопросов эксперту.

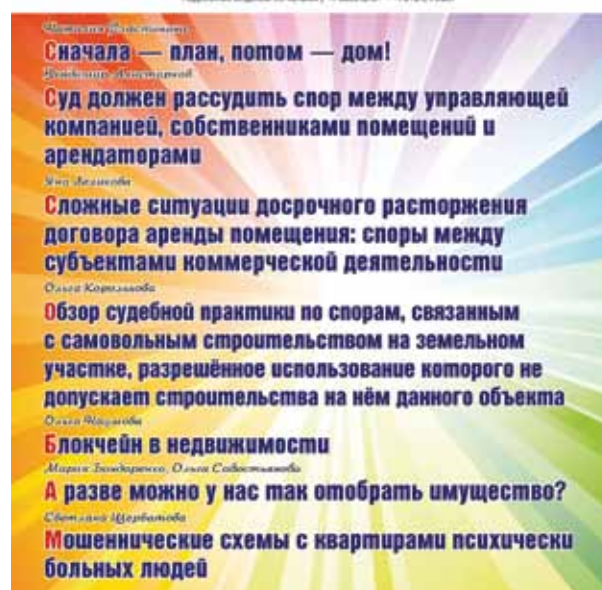
* Елена Каверина, HR бизнес-партнёр Huawei Enterprise Business Group в России



Беседовала Алёна Юрова

Журнал 

2018 г.





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

апрель - июнь

В номере:

От «вершения дел» к «делопроизводству»:
к истории термина

№2
2018

Международный стандарт ИСО 15489
«Информация и документация. Управление
документами»: сравнительный анализ новой
и старой версий

10 важных дел при организации деловых
встреч

Россия – Вьетнам: вехи профессионального
сотрудничества

Документирование деятельности
представительных органов местного
самоуправления Российской Федерации

Разработка методических рекомендаций по
работе с документами ограниченного доступа
(на примере ОМОН МВД по Республике Коми)

Методология постановки документооборота –
значимая часть автоматизации

Web-технологии в автоматизированных
системах по делопроизводству

При поддержке:



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 1 2018



Тохир Тухтаров,
АО «Сухба»



Лада Левашова, «НДВ-
Супермаркет недвижимости»



Александр Морозов,
ГК «РАМАКС»



Александр Суслов



Денис Шилкин,
Life Style Group







Дмитрий Даньшов,
«Механика»

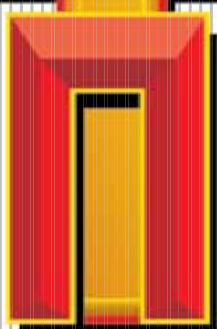
ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



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 получат все подписчики .
Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.



Ольга Москалёва

Взыскание ущерба с работников

Галина Доля

Субсидиарная ответственность топ-менеджеров компании за налоги и невыплату заработной платы персоналу

Александр Чакински

Закон о запрете определённых действий — будет ли правовой эффект?

Александр Суслов

Гражданско-правовая ответственность работодателей за преступления, совершённые работниками

Ольга Переверзева

Использование работником результатов интеллектуальной деятельности, полученных на прошлом месте работы

Дмитрий Ходыкин

Сможет ли гендиректор ГК «Сумма» восстановиться на работе?

Мария Бубнова

Как лучше оформлять трудовой договор с прицелом на безопасность работника (порча, хищения, халатность и т. д.)



Ольга Москалёва



Галина Доля



Александр Суслов



Александр Чакински



Мария Бубнова

14-е ИССЛЕДОВАНИЕ



ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

НЕЗАВИСИМОЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ
МЕТОДОМ ПРЯМОГО ОПРОСА РАБОТОДАТЕЛЕЙ

**Приглашаем всех принять участие:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ИТОГИ В СПЕЦ.ВЫПУСКЕ ЖУРНАЛА В ИЮЛЕ



Фокусировка, как бы важна она ни была, это еще не все. Это парадокс снайперского ремесла: стрелку надо полностью сосредоточиться на цели, как будто отгородившись от остального мира, но не отгораживаться. Он должен прекрасно осознавать все, что происходит в окружающем пространстве. То же самое и в бизнесе. Нельзя жить в бункере. Из внешнего мира исходят не только опасности, но и благоприятные возможности. Ни владелец небольшой фирмы, ни хозяин мелкого предприятия, ни индивидуальный предприниматель, ни руководитель филиала крупной компании не должен отворачиваться от других сфер бизнеса, потому что они не связаны с его деятельностью. Сегодня, может, и не связаны, но никогда не знаешь, что случится завтра.

Управление бизнесом по методикам спецназа: Советы снайпера, ставшего генеральным директором Брэндон Уэбб

О чем книга

Вас может удивить, что бывший снайпер подразделения «морских котиков» написал бизнес-книгу. Но в этом нет ничего странного. Бойцы отрядов особого назначения обладают навыками, которые, во-первых, помогают им успешно справляться с заданием, а во-вторых, чрезвычайно эффективны не только на войне, но и в бизнесе. Спецназовцев безжалостно тренируют, чтобы они научились приспосабливаться, могли решать проблемы нестандартно и при любых обстоятельствах. Брэндон Уэбб успешно применил опыт, полученный за время службы в ВМС США, когда создавал собственную медиасеть Hurricane Group, Inc. В своей книге он рассказывает об уроках, которые получил за время военной службы и которые помогут любому предпринимателю стать «спецназовцем от бизнеса».

Почему книга достойна прочтения

- В книге автор объясняет, почему совершенство имеет значение для ведения бизнеса, а правильно подобранный коллектив важнее бизнес-плана; в чем разница между боссом и руководителем и в чем сила провалов и неудач.
- В приложении вы найдете «семь принципов успешных предпринимателей» от Брэндона Уэбба — те навыки и опыт, которые он получил за время службы в ВМС США и успешно использовал в своем бизнесе.
- Книга проиллюстрирована оригинальными историями успеха предпринимателей и руководителей, которые создавали свой бизнес с нуля, реорганизовывали имеющийся или завоевывали новые рынки. Вы познакомитесь с основателем сети магазинчиков по продаже замороженных йогуртов 16Handles — предпринимателем, который придумал рассылать по подписке коробки с товарами для собак и со многими другими бизнесменами, чьи примеры вас вдохновят.

Для кого эта книга

Руководители и предприниматели.