

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Управление" — 7102, 2052, 7242

№ 40  
(500)

2018

Главная тема: **Турбулентность**



юбилейный  
ВЫПУСК

(1996 – 2018 г.г.)

**Алла Третьякова**

АО КБ «Интерпромбанк»

**Общение с рекомендателями —  
это возможность подтвердить  
или опровергнуть свои мнения и  
впечатления**

# юбилейный ВЫПУСК

500 НОМЕРОВ УП ЗА  ГОДА


– ИСТОРИЯ РОСТА РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА




Партнёры



## **КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**«Исключить возможность предательства – пока не решенный ни кем жизненный кейс» – эта мысль эксперта  Дмитрия Жирнова показалась мне самой яркой в номере.**

**Феномен «предательства» актуален во всех сферах жизни – от семьи и до политики и даже религии.**

** вернется к этой теме в разрезе бизнеса чуть позже.**

**Вопрос только в том, что считать предательством.**

*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

**В** условиях турбулентности без этого качества очень сложно выжить и решать поставленные задачи...

**С**амое главное — реализовывать непопулярные меры максимально быстро...

**К**ажбое исключение из корпоративных правил создает прецедент и рождает множество конфликтных ситуаций...

**С**итуация неопределенности для последних — прямой путь к демотивации...



**Алла Третьякова,  
АО КБ «ИНТЕРПРОМБАНК»**

стр. 13

**К** ошибке в мотивации можно отнести готовность брать людей, «избалованных» различными мотивационными портфелями, которым что-то предложи, уже все будет мало и не достойно их уровня...

**М**отивацию можно определить тестами, можно открытыми вопросами в общении, разговоре...



**Наталья Переверзева,  
STYLE OF  
SUCCESS.DEVELOPMENT  
BUSINES**

стр. 28

**7** секретов успеха Безоса содержат пункты, вступающие в конфликт с высокомерием...

**З** аслуги быстро «устаревают»...

**Г** ораздо полезнее — не переставать расти и удивлять себя и окружающих...

**В** ысокомерию присущи яркие внешние проявления — взгляд, манера поведения, устные коммуникации...

**У** веренность в собственном превосходстве, безразличие к мнению окружающих...

**М** оя задача — увидеть человека и рассказать нанимающему менеджеру все плюсы и риски...

**М** ы все играем очень много социальных ролей в жизни...



Алевтина Каипова,  
HRD VOLGA GROUP

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### ТУРБУЛЕНТНОСТЬ

**5** Роль HR-департамента в период «турбулентности»  
компании

Алла Третьякова, АО КБ «Интерпромбанк»

### МОТИВАЦИЯ

**13** Сотрудник с одним окладом и без мотивации  
приходит скоро в тупик

Наталья Переверзева,  
Style of Success.Development Business

### ПРЕДАТЕЛЬСТВО

**22** Исключить возможность предательства – пока  
не решенный ни кем жизненный кейс

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

### ЕСТЬ МНЕНИЕ

**25** Бойтесь данайцев дары приносящих

Михаил Богданов, CONSORT Group

### Трибуна HRD

**28** У высокомерия нет светлых сторон

Алевтина Каипова, HRD Volga Group

### В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА: ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО 4/2018

**35** Новые требования к системам управления  
документами и электронным архивам

Сергей Кузнецов, к. и. н.

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**41** Командо©: Как достигать больших целей вместе

Константин Борисов

### ТОП КАНДИДАТЫ

**49** Интервью как метод оценки кандидата  
на позицию CEO

Топ кандидаты

### КОЛОНКА ЭКСПЕРТА

**60** Системное решение

Жанна Завьялова, бизнес-тренер

№40  
(500)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД  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

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



Ирина Галкина,  
менеджер по  
исследованиям  
2018-up@bk.ru

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

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

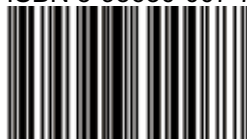
Подписано в печать 07.17.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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 >

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

# Роль HR-департамента в период «турбулентности» компании



*Алла Третьякова*

АО КБ «Интерпромбанк»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Турбулентность бывает разной. Вы «пережили» стартапы, смену акционеров, и все пошло вам на пользу?

 Новая компания-работодатель — это как новый муж: всегда можно вынести уроки и сделать выводы. А если серьезно, то каждый «турбулентный» кейс не просто кидает вызов, он создает «зону ближайшего развития» для компетенций по принятию решений, управленческих навыков, умения влиять и убеждать, находить неординарные решения. А для меня еще эти кейсы — бесконечный источник практических заданий для слушателей обра-

— Наверное, мне очень повезло в том, что все трансформации компаний, в условиях которых мне приходилось работать, были связаны с развитием бизнеса: был опыт создания корпоративного университета и управленческих программ для компании, темпы роста которой опережали ее возможности роста; был опыт создания HR-функции в компании, которая агрессивно развивала бизнес на высоконкурентном, но растущем рынке; был опыт с аналогичной задачей, но компания приняла решение развивать бизнес, когда рынок сокращался и сокращался крайне резко. Поэтому сейчас мне хочется поработать в бизнесе, который проходит этап становления или преобразо-

## В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ БЕЗ ЭТОГО КАЧЕСТВА ОЧЕНЬ СЛОЖНО ВЫЖИТЬ И РЕШАТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ

зовательных программ, в которых я выступаю как преподаватель, потому что в отношении этих кейсов я точно знаю, чем завершилась та или иная история.

**УП** А в каких сложных бизнесах вам бы хотелось еще поработать?

вания. Очень интересный период жизни сейчас переживает отрасль финтеха. Сейчас это уже высококонкурентный рынок, где шансы на успех есть у тех, кто не боится пробовать новые нестандартные решения, идущие вразрез со всем, что мы привыкли видеть, — от продуктов и услуг, предлагаемых клиентам, до технологий работы.





**УИ** В чем сильные стороны вашей HR-службы сейчас и каких ошибок можно было бы избежать вчера, имея знания сегодняшнего дня?

— Пожалуй, самым сильным качеством моей команды является гибкость.

В условиях турбулентности без этого качества очень сложно выжить и решать поставленные задачи. А гибкость, на мой взгляд, во многом обеспечивается профессионализмом. Чем глубже уровень профессиональных знаний, чем шире профессиональный опыт, тем смелее и быстрее происходит выход за границы привычных типовых способов решения задачи. Когда ты работаешь с активно растущими бизнес-командами, многие HR-задачи необходимо решать «вчера» и в условиях ограниченных ресурсов. Говоря об ошибках, что бы я сделала по-другому? Наверное, заняла бы еще более активную позицию во взаимодействии с топ-менеджментом. Можно говорить о HR-функции как поддерживающей в стабильные времена, но в кризисные периоды ее роль, безусловно, определяющая.

**УИ** Как много времени приходилось работать в периоды турбулентности компании?

— Я бы ответила «примерно два года», но тут мне, видимо, опять «ве-

зет». Так сложилось (причем случилось это уже как минимум дважды), что, когда заканчивалась турбулентность, вызванная внутренними факторами и решениями акционеров, и все немного расслаблялись и выдыхали, суровая реальность подбрасывала очередную порцию взрывоопасных факторов — в моем опыте это были финансовые кризисы 2008 и 2014 годов. Поэтому период турбулентности растягивался на 3-4 года.

**УИ** Непопулярные шаги приходилось делать? Ваши советы коллегам, как их делать максимально щадяще и даже с пользой для людей.

— К сожалению, непопулярных шагов в моей практике, я бы сказала, было слишком много. Прежде всего это касалось сокращения численности персонала. В первом случае стремительное сокращение расходов было единственной возможностью оставить компанию на плаву. За полгода пришлось расстаться с несколькими сотнями сотрудников. Во втором случае компания диверсифицировала бизнес, и наряду с сокращениями шел активный набор. В обоих случаях приходилось вести переговоры по увольнению, договариваться об условиях расставания. Касательно рекомендаций по реализации непопулярных шагов отмечу два момента. Во-первых, в такой ситуации самое главное — реализовывать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



непопулярные меры максимально быстро.

нельзя оставить все так, как есть на текущий момент.

## САМОЕ ГЛАВНОЕ – РЕАЛИЗОВЫВАТЬ НЕПОПУЛЯРНЫЕ МЕРЫ МАКСИМАЛЬНО БЫСТРО

Потому что, помимо тех, кого увольняют, есть те, кто остается. А ситуация неопределенности для последних — прямой путь к демотивации и падению результативности в работе. Поэтому лучше потратить время на подготовительные мероприятия, но сами изме-

Во-вторых, условия изменений, затрагивающие сотрудников, должны быть одинаковы для всех.

Каждое исключение из корпоративных правил создает прецедент и рождает множество конфликтных ситуаций

## СИТУАЦИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ДЛЯ ПОСЛЕДНИХ — ПРЯМОЙ ПУТЬ К ДЕМОТИВАЦИИ

нения проводить максимально оперативно и открыто с точки зрения подачи информации сотрудникам. Интенсивная открытая официальная коммуникация, на мой взгляд, — это единственный способ сохранить управляемость в подобных ситуациях. Важно донести до сотрудников, почему реализуются эти мероприятия и для чего, что будет с каждым из них, какие условия может предложить компания сотруднику, если

по типу: «А почему ему можно, а мне нельзя?»

**У** вас налажены процессы передачи технологий работы новым менеджерам на случай турбулентности? Как?

— Вы затронули очень важный вопрос. Потому что в условиях интен-



сивных изменений, когда процессы и процедуры работы не закреплены, а остаются в руках отдельных сотрудников, роль этих сотрудников для компании становится критической. Поэтому,

но и новых работников, которые придут на смену действующим.

На банковском рынке, по слухам,

## КАЖДОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛ СОЗДАЕТ ПРЕЦЕДЕНТ И РОЖДАЕТ МНОЖЕСТВО КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

какой бы сильной ни была турбулентность, если процесс/процедура выстроены, то их надо описать и закрепить, сделав понятными и прозрачными не только для внутренних заказчиков,

ходят серые списки не очень надежных сотрудников. Стоит ли ими пользоваться, и если да, то как?

**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**



# Сотрудник с одним окладом и без мотивации приходит скоро в тупик

*Мотивация имеет ряд своих законов и правил, игнорировать которые категорически нельзя.*



**Наталья  
Переверзева**

**Style of Success.  
Development Busines**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Тема: Мотивация на распутье



Современная наука о менеджменте уточняет, что изменять людей трудно и дорого, а часто просто невозможно на практике. Легче и лучше определять сильные стороны человека: что нравится делать, в каких условиях он будет чувствовать себя комфортнее, дать это по возможности и пожинать плоды совместного труда.

### **УП** Есть ли универсальные причины, которые убивают мотивацию в любой компании, на любой позиции?

Факторов же иных, влияющих на демотивацию человека, может быть еще несколько:

- отсутствие базовых гигиенических условий для трудовой деятельности;
- отсутствие эффективных коммуникаций, включающих умение слушать, давать грамотно обратную связь;
- отсутствие объективной поддержки наряду с фрустрацией (штрафы, выговоры, нарекания

без позитивной оценки ценного, что дает специалист);

- отсутствие доверия к коллеге, его компетенциям;
- отсутствие веры в продуктивное взаимодействие;
- однообразные задачи, рутина;
- обстоятельства работать «из нужды»;
- агрессоры и манипуляторы вокруг во взаимодействии.

Таким образом, явно определяется, что факторов, влияющих на демотивацию, больше внутреннего плана, когнитивно-эмоциональных. Поэтому мотивация больше и сильнее включается при фокусе внимания не только на материальную составляющую (этот фактор всегда ограничение имеет), сколько на нематериальную мотивацию при работе с системой ценностей, значимой для человека в его жизни и в процессе взаимодействия при решении рабочих задач.

### **УП** Что делают компании, чтобы реально управлять мотивацией?

— Мотивация человека, с точки зрения влияния на нее со стороны, состоит из материальной и нематериаль-

ной. Поэтому все системы мотивации в компаниях так или иначе включают материальную составляющую мотивации. В компаниях, где уровень развития корпоративной культуры высокий, наиболее значимой стороной, помимо материальной мотивации, является нематериальная: карьерное развитие, грейдирование профессионального уровня, развитие и обучение внутри компании, управление талантами, повышение зон ответственности, масштабности работы, обеспечение свободы творческих и креативных решений в структуре инновационных компаний.

Что делают компании, чтобы усилить мотивацию сотрудников:

- в части материальной компенсации добавляют годовые бонусы для ключевых сотрудников, расширенное ДМС, скидки на продукцию и услуги компании (при возможности такого варианта

ры за стаж работы, приверженность компании;

- в части нематериально компенсации создают и включают сотрудников в кадровый резерв на управленческие позиции, предоставляют работу с коучами для профессионального и личного развития, подключают к разработке и принятию ответственных решений в компании, к стратегическому планированию, наделяют большими полномочиями и ответственностью, включают в интересные проекты.

**И** Есть ли хорошая или плохая мотивация?

— Плохой или хорошей мотивации нет, оценивать ее неверно с грамотной научной точки зрения. Есть мотивация «от» (уход от чего), и это менее продуктивная мотивация для

## ПЛОХОЙ ИЛИ ХОРОШЕЙ МОТИВАЦИИ НЕТ

мотивации), оплачивают корпоративные путевки совместные командой сотрудников на отдых, лечение в домах отдыха, дарят корпоративные подарки-сувени-

деятельности, жизни. Она работает, воздействует, но недолго и не на максимально возможных лучших результатах для человека. Есть мотивация «к» — движение к более большому,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



значимому, лучшему. Данная мотивация более продуктивно воздействует на человека, более продолжительно и стабильно «дает энергию действия».

**УП** Могут ли сформировать нужную мотивацию внешние консультанты извне?

— Стоит уточнить, что мотивация заключена внутри человека. Она или есть, или ее нет. Человек может ее

**УП** Что неразрывно связано с М, если говорить о рабочих процессах?

— Еще одной стороной мотивации, можно сказать ее высшим проявлением, является вовлеченность (в данном случае аспект больше связан с нематериальной мотивацией). Вовлеченность рассматривается с двух сторон: вовлеченность в процесс работы (когда все равно, где работать, лишь бы заниматься любимым делом, тем, что нравится) и к месту работы, к органи-

## МОТИВАЦИЯ ЗАКЛЮЧЕНА ВНУТРИ ЧЕЛОВЕКА

осознавать или нет. С большей осознанностью своих ценностей и смысла, ради чего живешь, включается большая мотивация. То, что можно сделать извне, — сфокусировать вни-

зации (когда все равно чем заниматься, лишь бы в этой компании). Наиболее сильной вовлеченность является при соединении двух этих сторон.

## ЕЕ ВЫСШИМ ПРОЯВЛЕНИЕМ, ЯВЛЯЕТСЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

вание на ценностях, приоритезировать их, определить ключевую мотивацию. Вот этим может помочь внешний консультант.

И в рабочих процессах для проявления такой сильной вовлеченности, мотивации значимыми являются несколько факторов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Неразрывно связаны с мотивацией организационный климат, политика компании, организация труда и условия работы, предмет работы, возможность самореализации, коммуникации с непосредственным руководителем — то, что может как поддерживать и удерживать в работе, так и демотивировать.

**И** Есть ли мода среди бизнеса на какой-то вид М и почему?

— По поводу моды не знаю, вряд ли можно сказать про наиболее распространенный подход, что он «моден».

А вот именно привычный и знакомый всем подход «оклад плюс бо-

чают несколько показателей: от двух у линейных специалистов до семи у топ-менеджеров — с указанием веса и доли по каждому в нормативном исчислении и по факту, из чего и складывается заработная плата.

**И** Какие основные ошибки, связанные с М, встречаются в компаниях?

— Ошибок может быть немало на практике. Грубой ошибкой является не учитывать мотивацию человека в рабочем производственном процессе совсем: «Дали оклад — и будь счастлив!»

Сотрудник не будет понимать, как повлиять на процесс, чтобы изменить

**ГРУБОЙ ОШИБКОЙ ЯВЛЯЕТСЯ НЕ УЧИТЫВАТЬ  
МОТИВАЦИЮ ЧЕЛОВЕКА В РАБОЧЕМ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРОЦЕССЕ СОВСЕМ: «ДАЛИ  
ОКЛАД — И БУДЬ СЧАСТЛИВ!»**

нусы» распространен очень широко. Часть компаний использует так называемую систему ключевых показателей результативности, куда вклю-

свой доход и уровень жизни, интерес к работе пропадет, будет подход «обязательного минимума» и «остальное не интересует».



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**К ОШИБКЕ В МОТИВАЦИИ МОЖНО ОТНЕСТИ ГОТОВНОСТЬ  
БРАТЬ ЛЮДЕЙ, «ИЗБАЛОВАНЫХ» РАЗЛИЧНЫМИ  
МОТИВАЦИОННЫМИ ПОРТФЕЛЯМИ, КОТОРЫМ ЧТО-ТО  
ПРЕДЛОЖИ, УЖЕ ВСЕ БУДЕТ МАЛО И НЕ ДОСТОЙНО  
ИХ УРОВНЯ**

Еще одной из ошибок может быть повышение материальной составляющей без учета нематериальной мотивации.

Материальная мотивация всегда имеет предел, выше которого дальше повышающийся уровень зарплаты не дает стимула лучше работать, не во-

дет «так и должно быть», а в крайней степени «все равно мало!». В данном случае важно включать нематериальную мотивацию из ранее названных форматов.

К ошибке в мотивации можно отнести готовность брать людей, «избалованных» различными мотивационными

## **ОШИБКА — СЧИТАТЬ МОТИВАЦИЮ РУКОВОДИТЕЛЕМ «СЛОЖНОЙ НАУКОЙ»**

влекает человека в более продуктивный процесс деятельности, достигнут уровень «мотивационный», далее бу-

портфелями, которым что-то предложи, уже все будет мало и не достойно их уровня.

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**[TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

# Исключить возможность предательства – пока не решенный ни кем жизненный кейс



*Дмитрий Жирнов*

Bridge2HR

Эксклюзивно для



**И** Возможно ли в принципе окружить себя людьми, которые никогда тебя не предадут?

**И** Можно окружить себя какими угодно людьми, и они никогда тебя не предадут. Но для этого нужно исключить возможность самого предательства. Исключить возможность предательства — пока никем не решенный жизненный кейс. Многие институты добились хороших результатов, но не нашли панацею, дальше всех в этом вопросе продвинулись религиозные учения и политические идеологии.

**И** Почему от Николая II «отреклись» все его «топы»?

— Потому что он допустил революционную ситуацию в стране, и на момент «отречения» от него приближенных первого круга уже был очевиден исход этой ситуации. Николай II, на мой взгляд, не был самым сильным политиком, или «крепким хозяйственником», или самым харизматичным среди русских царей и российских императоров. По долгу службы все окружение подчинялось его статусу, но, как оказалось, не его личности. Когда статус понизился, команда разбежалась.

Причем большинство «отрекшихся» от императора не перешли на сторону большевиков, а продолжили бороться с большевизмом, но уже без царя, или тихо эмигрировали за границу.

**И** Кого и как брать в топы ради этой цели, чтобы не предали (при этом не забывая об их эффективности в бизнесе)?

— Если говорить о предательстве в бизнесе, то, на мой взгляд, это не одно и то же, что, например, предательство в семье. Я думаю, сам термин «предать в бизнесе» не совсем правильный. Предать можно идеалы, дружбу, но не деньги учредителя компании. Их можно украсть. Поэтому собственники бизнеса, которые видят в своих наемных топах нечто большее, чем человека, который работает на него за деньги, при одних и тех же криминальных действиях со стороны топов получают «предательство», а более прагматичный и реально смотрящий на вещи бизнесмен получает кражу и обман без «предательской» рефлексии.

**И** Как мотивировать топов и поощрять, чтобы не отдалялись от лидера?

— У меня сразу возникает вопрос: почему они должны отдаляться? В нормальной ситуации никакого от-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



даления топа от собственника бизнеса не должно происходить. Если такой процесс пошел, то нужно найти и устранить причину центробежности.

**УП** Как контролировать: с паранойей (как диктаторы) или быть друзьями?

— В студенческие годы, я увлекся ТРИЗом (теория решения инженерных задач). Основной посыл ТРИЗа: самое эффективное решение — это когда проблема решает сама себя или не возникает вовсе. Поэтому вопрос с контролем топов со стороны собственников бизнеса в идеале должен решаться самоконтролем топов. Нужно выстроить такую систему, где нет

необходимости контролировать.

**УП** Какие блага и нереализованные мечты могут сулить конкуренты, если компания — лидер на рынке и зарплату топов никто не может «перebить»?

— Могут предложить долю в бизнесе, чтобы наемный топ смог реализовать свои предпринимательские амбиции де-юре.

**УП** Для кого и когда цель собрать самых надежных реально важна?

— Не стоит зацикливаться в бизнесе

**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**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Бойтесь данайцев дары приносящих

*25 лет во главе одного из лучших кадровых агентств «Консорт» дают возможность Михаилу Богданову выступить глубоким экспертом по теме. И он знает о технологиях снижения рисков предательства не понаслышке...*

**М** Возможно ли в принципе окружить себя людьми, которые никогда тебя не предадут?

*Н*адо, конечно, к этому стремиться, проявляя разборчивость и стараясь окружать себя людьми надежными, честными и порядочными. Однако 100-процентной гарантии не существует. Ведь меняетесь вы сами, меняются взгляды на жизнь ваших партнеров, меняются, наконец, внешние обстоятельства. То, что вас вчера объединяло с кем-то из преданных друзей или партнеров, сегодня может оказаться более неактуальным, а завтра ваши жиз-



**Михаил Богданов**

**CONSORT Group**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ненные (деловые) пути разойдутся по вполне объективным обстоятельствам. Вот, к примеру, ваш ранее сверхлояльный сотрудник переходит на работу к конкурентам, объясняя вам, что там ему, как он считает, в данный момент будет интереснее и перспективнее. Это что, предательство? Раньше я сильно переживал, когда подобное случалось, наполняясь отрицательными мыслями относительно такого персонажа, пока не понял, что человек, уходящий от тебя по-честному, скорее заслуживает уважения.

**УП** Почему от Николая II «отреклись» все его «топы»?

— Они, видимо, искренне считали, что проект «самодержавная монархия» изжил себя. Для меня, однако, непо-

нятно, почему у них не хватило смелости откровенно поднять этот вопрос перед государем на более ранних стадиях развития политического кризиса — ведь все произошло не в одночасье. Либо мы чего-то до сих пор не знаем, либо все происходило как всегда в нашей стране: политическая элита боится сказать правду суверену, предпочитая подобострастно прогибаться под его взгляды, а когда он оказывается на краю пропасти, подтолкнуть его.

**УП** Кого и как брать в топы ради этой цели: чтобы не предали (при этом не забывая об их эффективности в бизнесе)?

— Мне кажется, что больше всего можно ожидать предательства от тех топов, которые смотрят в рот руково-

**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**

# У высокомерия нет светлых сторон

*Авторитет эксперта, подкрепленный авторитетом столь крупной компании, не оставил нам и шанса на то, что такое качество, как высокомерие, иногда может быть и плюсом...*

*Каждая мысль эксперта точна, как попадание стрелы в десятку, и при этом лаконична...*



**Алевтина Каипова**

**HRD Volga Group**

**Эксклюзивно для**





**Почему именно в США, на ваш взгляд, эта тема высокомерия кандидатов не только о бсуждается часто, но и такие миллиардеры, как Безос, ставят ее на первое место при формировании команд?**



Интересный вопрос, который сразу подталкивает

текста, так как растиражированные 7 секретов успеха Безоса содержат пункты, вступающие в конфликт с высокомерием, такие, например, как «Сохраняйте детское любопытство» или «Поражения необходимы, чтобы на них учиться». Высокомерие же имеет в своей природе проявление совершенно других качеств — уверенность в собственном превосходстве, безразличие к мнению окружающих.

Другое дело — политики, которые

## 7 СЕКРЕТОВ УСПЕХА БЕЗОСА СОДЕРЖАТ ПУНКТЫ, ВСТУПАЮЩИЕ В КОНФЛИКТ С ВЫСОКОМЕРИЕМ

к «высокомерному ответу». На самом деле, любая страна состоит из совершенно разных людей, каждый

позиционируют США как сверхнацию, но это для того, чтобы им было проще управлять своими соотече-

## УВЕРЕННОСТЬ В СОБСТВЕННОМ ПРЕВОСХОДСТВЕ, БЕЗРАЗЛИЧИЕ К МНЕНИЮ ОКРУЖАЮЩИХ

из которых имеет свое мнение и отношение к окружающим. Допускаю, что этот принцип был вырван из кон-

ственниками, и это уже совсем другая история.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Но ведь совсем без гордости за себя никак нельзя стать успешным специалистом? Где та грань, что разделяет высокомерие и честолюбие, самовлюбленность, гордость за себя?

— Если говорить глобально, существует точка начала (входа) и оконча-

меняется стремительно, и заслуги быстро «устаревают», уступая место новым вызовам и новым заслугам. Я бы сказала больше, у современного человека нет времени гордиться собой, так как можно многое упустить. Гораздо полезнее — не переставать расти и удивлять себя и окружающих.

## МОЖНО «ПОХВАЛИТЬ СЕБЯ» ЗА ЗАСЛУГИ, НО ЭТО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВОЗВЕДЕНО В КУЛЬТ

ния (выхода) из любого проекта. Есть факт успешности, подтвержденный конкретными измеримыми результатами. А дальше уже по ситуации: либо это команда поработала, либо кто-то в одиночку. Конечно, можно «похвалить себя» за заслуги, но это не должно быть возведено в культ. Похвалил,

**У** Если кандидат осознанно скрывает свое высокомерие, то у кого есть шансе выявить на собеседовании?

— Высокомерию присущи яркие внешние проявления — взгляд, манера поведения, устные коммуникации.

## ЗАСЛУГИ БЫСТРО «УСТАРЕВАЮТ»

отрефлексировал и двигайся дальше, к новым высотам. Ты молодец. Хуже, когда человек сделал что-то хорошо и застыл на этом месте. Бизнес вокруг

Это все считается на простом базовом уровне, и не надо обладать сверхдиагностическими способностями, чтобы разглядеть высокомерного человека.

**И** Какие необычные вопросы могут нам помочь? Как считывать ответы?

— Как я уже сказала ранее, высокомерие всегда бросается в глаза. Это очень яркая комбинация признаков. Но, если уж вам встретился канди-

**И** В фильмах о бизнесе высокомерие, кажется, заметно особенно на совещаниях топов. И, видимо, это норма для топ-менеджмента: иметь некую долю высокомерия в поведении? Может, это как иглы у ежа?

## ГОРАЗДО ПОЛЕЗНЕЕ — НЕ ПЕРЕСТАВАТЬ РАСТИ И УДИВЛЯТЬ СЕБЯ И ОКРУЖАЮЩИХ

дат-актер, который может вуалировать свое высокомерие, спросите у него про какое-нибудь яркое воспоминание. Высокомерие — это в том числе защита от травм, а в ярком

— Высокомерие легко спутать с самоуверенностью или неуверенностью в себе. Это действительно защита. Важно понять, от чего именно человек защищается. Если бизнес требу-

## ВЫСОКОМЕРИЮ ПРИСУЩИ ЯРКИЕ ВНЕШНИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ — ВЗГЛЯД, МАНЕРА ПОВЕДЕНИЯ, УСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

воспоминании можно разглядеть эту травму.

ет очень быстрой реакции, «дела не терпят», возможно, лучшим выбором будет отказаться от такого кандидата. Для раскрытия потенциала понадо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бьются время и усилия руководителя, которых может и не быть у нанимающей компании. Стоит хорошенько по-

там не живет, а выживает?

— Это зависит от структуры бизне-

## ВМЕСТО РАБОТЫ НА КОМПАНИЮ ОН БУДЕТ РЕШАТЬ СВОИ ЛИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

думать, прежде чем в кризисной ситуации сделать выбор в пользу явно высокомерного кандидата.

Вместо работы на компанию он будет решать свои личные проблемы.

**УП** Ряд суперзвезд от бизнеса явно сами высокомерны? Персонал

са и подчиненных. В крупных компаниях до многих рядовых сотрудников отголоски высокомерия могут не доходить. Они «спускаются» сверху в виде свода правил, и персонал просто по ним живет, не задумываясь о «тонких материях» души «суперзвезд бизнеса». Не забывайте, что мы все играем очень много социальных ролей в жизни, и в этом водовороте со-

**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**

# Новые требования к системам управления документами и электронным архивам

*Сергей Кузнецов*

К. И. Н.

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- Первые требования к системам автоматизации делопроизводства
- Новые требования к системам электронного документооборота
- Требования к электронным архивам

14 июня 2018 г. на сайте Федерального архивного агентства появились «Типовые функциональные требования к системам электронного документооборота и системам хранения электронных документов в архивах государственных органов», пока в виде проекта<sup>1</sup>.

Данный документ должен заменить уже устаревшие и очень краткие, «Требования к информационным системам электронного документооборота федеральных органов исполнительной власти, учитывающих в том числе необходимость обработки информации, доступ к которой ограничен», утверждённые ещё в 2011 г. приказом Минкомсвязи России<sup>2</sup>. Первые Требования в СЭД были подготовлены в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 12.02.2011 № 176-р об утверждении плана мероприятий по переходу федеральных органов исполнительной власти на безбумажный документо-

1 <http://archives.ru/sites/default/files/2018-06-14-project-tft.doc>

2 Приказ Минкомсвязи РФ от 02.09.2011 № 221, зарегистрировано в Минюсте РФ 15 ноября 2011 г. № 22304.

борот. Новые Требования дополняют Примерную инструкцию по делопроизводству, подробно рассматривающую технологию работы с документами в электронной форме<sup>3</sup>.

В 2016 году функции по разработке и утверждению «типовых функциональных требований к системам электронного документооборота и системам хранения электронных документов в архивах государственных органов» были возложены на Росархив<sup>4</sup>. Таким образом, в лице Росархива возвращается орган по постановке делопроизводства в государственном масштабе. Наряду с подготовкой правил делопроизводства, примерной инструкции по делопроизводству, на Росархив возложено определение политики в области автоматизированных технологий управления документами, по крайней мере в государственном секторе. Учитывая то, что не только крупным, но и средним, мелким организациям всех форм собственности постоянно приходится взаимодействовать с государственными структурами, что невозможно полноценно осуществлять в электронном виде без унификации форматов документов, передаваемых метаданных,

3 Приказ Росархива от 11.04.2018 № 44 «Об утверждении Примерной инструкции по делопроизводству в государственных организациях» (Зарегистрировано в Минюсте России 17.08.2018 № 51922).

4 Указ Президента РФ от 22.06.2016 № 293 «Вопросы Федерального архивного агентства»



используемых технологий. В любом случае унификация СЭД неизбежна, если организация хочет обмениваться документами в электронной форме с другими организациями.

Таким образом, можно сказать, что в сферу ведения Росархива с 2016 г. попадает автоматизация управления документами на протяжении всего жизненного цикла, от создания до уничтожения.

В отличие от первых Требований..., новые Типовые функциональные требования... носят не столь «рамочный» характер, увеличившись почти в пять раз и гораздо детальнее определяя требования к СЭД. В то же время хватает и общих положений — что СЭД не должна противоречить российскому законодательству, установленным правилам работы с документами и т. д. (п. 1.4, 2.1).

Новые Типовые требования содержат три десятка определений основных понятий в области автоматизации ДОУ, Общие функциональные требования к управлению документами в СЭД и системах хранения. Третий и четвёртый разделы содержат более детальные функциональные требования ко всем этапам организации жизненного цикла документов в электронной форме. Третий раздел посвящён СЭД, а четвёртый повторяет все уже применительно к СХЭД. Перечислены категории документов, работу с которыми

должны обеспечивать система хранения (СХЭД), требования к управлению доступом пользователей, порядок комплектования (включения документов в СХЭД, учёт и классификация, хранение электронных документов в СХЭД, их использование, проведение экспертизы ценности, выделение к уничтожению и подготовка документов к передаче в государственный архив.

Типовые требования делят метаданные, которые вносятся в карточку каждого документа на несколько основных групп:

- поля, заполняемые при добавлении документа в СЭД (СХЭД);
- сведения, отражающие весь жизненный цикл документа;
- метаданные, используемые при взаимодействии СЭД с другими (внешними) СЭД;
- метаданные, используемые при передаче документов на государственное хранение (выгрузке для последующего импорта в ПК «Архивный фонд».

От СЭД и СХЭД требуется уметь взаимодействовать (п. 2.7 ,2.8) и с другими информационными системами, обмениваться документами с МЭДО, СМЭВ и др. Если 8–10 лет назад практически все СЭД представляли собой замкнутые системы, не пред-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



усматривавшие обмен документами в электронной форме с другими СЭД, то сегодня СЭД – часть корпоративной информационной системы, в рамках которой СЭД тесно взаимодействует с системами управления кадрами, CRM (взаимодействие с клиентами), ERP (управление предприятием) и другими системами, отправляет и принимает документы в электронной форме, используя электронную подпись.

Типовые требования предусматривают как стандартный поиск по всем полям регистрационной карточки и полнотекстовый поиск (по текстам документов), так и использование классификационных признаков и тематических рубрик.

СЭД/СХЭД должна формировать выходные формы, статистическую от-

чётность по документам, действиям с ними и т. п. Например, о количестве согласованных сотрудником (подразделением) документов, количестве поступивших, выполненных, отправленных документов, документов с нарушенными сроками рассмотрения, с разбивкой по подразделениям, сотрудникам и любую другую отчётность, которая может потребоваться в организации. Тут надо добавить, что для организаций, не имеющих штатных программистов, важно обратить внимание, нужен ли программист для внесения изменений в существующие формы и создания новых, или для этого достаточно квалификации системного технолога СЭД. Особенно это актуально для средних и малых организаций, но и для крупных быстрое создание или модификация выходных форм существенно упростит работу службы ДОУ.

**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

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

Константин  
Борисов

# Командо©: Как достигать больших целей вместе



## ГЛАВА 4

### МОТИВАЦИЯ, УБЕЖДЕНИЯ, ЦЕННОСТИ — КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Любому руководителю важно разобраться не только со своим типом DISC, чем мы занимались в предыдущей главе, но также и со своими мотивацией, убеждениями и ценностями.

Мотивация — драйвер, причина, которая заставляет вас двигаться вперед. Это поведенческий уровень, который в



течение жизни у человека практически не меняется.

Убеждения — это ваши мысли. Например, вы считаете, что демократия лучше тирании. Под влиянием каких-то обстоятельств вы можете поменять свою точку зрения на те или иные вещи.

Ценности представляют собой набор внутренних прочувствованных жизненных убеждений. Прочно сформированные ценности определяют общее направление нашей жизни, а также поведение и мнения. Меняться они могут только под воздействием так называемых травматических обстоятельств. Для одного человека ценностью может быть превосходство, если ему важно быть лучше других; для другого ценностью является семья. И если придется принимать решение, стоит ли переезжать в другой город ради поста генерального директора, то для первого фактор семьи не будет играть решающей роли, даже если семья у него есть, а для второго все будет иначе.

### **МОТИВАЦИЯ: СКАЖИ МНЕ, ЧЕГО ТЫ ХОЧЕШЬ**

Можно выделить пять основных мотиваторов.

1. Стремление к деньгам, материальному благополучию.
2. Власть, желание стать начальни-

ком. Человеку не важен размер заработной платы, главное, чтобы на визитке было написано «вице-президент».

3. Страх — не состояться, не суметь прокормить семью, быть побежденным другими, уволенным и так далее.

4. Служение, желание помогать людям.

5. Правда, стремление восстановить справедливость. Это люди типа Эдварда Сноудена или Джулиана Ассанжа. В бизнесе они тоже встречаются — не берут взятку у поставщиков, считают недостойным уклонение от налогов и прочее.

Как узнать, что мотивирует людей, работающих на вас прямо сейчас? Это просто выяснить в обычном разговоре. Спросите работника: «Что для тебя важно? Где ты видишь себя через 5 – 10 лет?» Я задаю подобные вопросы во время карьерного консультирования в «Сколково» и удивляюсь тому, как много людей не видят себя в 50 лет, условно говоря, президентом всего мира. Часто встречающиеся ответы: хочу делиться знаниями, ездить в регионы и выступать там с тренингами, вижу себя преподавателем.

В модели DISC единственный, у кого нет проблем с мотивацией, — это достигатор, которого вечно тянет к новым вершинам. Коммуникатор страдает из-за того, что прыгает с идеи на идею и недотягивает их до результата. Интегратору вообще хочется найти уютную норку с двумя-тремя сослуживцами и



сидеть в ней, не показывая носа, дружить, рассуждать о жизни и не сталкиваться с переменами. Аналитик постоянно поглядывает в калькулятор и никогда не скажет: «У нас опасно падает рентабельность, надо разрабатывать новые продукты». Он просто отметит: «У нас падает рентабельность».

### УБЕЖДЕНИЯ: СКАЖИ МНЕ, ВО ЧТО ТЫ ВЕРИШЬ

Убеждения дают ответ на вопрос, в силу каких рациональных причин специ-

алист работает в данной организации. Как руководителю вам очень важно понять, почему люди, которые у вас работают сейчас, находятся рядом с вами?

Для выполнения этой задачи я предлагаю использовать методику «12 вопросов Gallup» (встречается также под названием Q12). Джордж Гэллуп — один из основоположников науки социологии и разработчик методологии социологических опросов. Его 12 вопросов — непатентованная технология, которая эффективно применяется для оценки уровня удовлетворенности сотрудников.

### 12 вопросов Gallup

- |   |          |
|---|----------|
| 1. Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?  | ДА / НЕТ |
| 2. Имеете ли вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?          | ДА / НЕТ |
| 3. Имеете ли вы возможность ежедневно делать на работе то, что вы делаете лучше всего?                | ДА / НЕТ |
| 4. Получали ли вы одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу в течение последних семи дней?   | ДА / НЕТ |
| 5. Относится ли ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к вам как к личности? | ДА / НЕТ |



- |     |  |          |
|-----|--|----------|
| 6.  | Способствует ли кто-то из коллег вашему профессиональному развитию на рабочем месте?                                     | ДА / НЕТ |
| 7.  | Принимается ли во внимание ваша точка зрения?  | ДА / НЕТ |
| 8.  | Вызывают ли у вас миссия и стратегия компании чувство значимости выполняемой вами работы?                                | ДА / НЕТ |
| 9.  | Считают ли ваши коллеги качественное выполнение работы своим долгом?   | ДА / НЕТ |
| 10. | Есть ли у вас на работе настоящий друг?  | ДА / НЕТ |
| 11. | За последние полгода говорил ли с вами кто-то из коллег о ваших профессиональных успехах и достижениях?                  | ДА / НЕТ |
| 12. | За последний год представлялась ли вам возможность приобретения новых знаний и профессионального роста на рабочем месте? | ДА / НЕТ |

Вопросы допускают ответы только «да» и «нет». Например: «Имеете ли вы возможность ежедневно делать на работе то, что вы делаете лучше всего?» Понятно, что если человек лучше всего рисует картины, а его работа заключается в обсчете финансовых данных, то и он удовольствия не получит от своей эффективности, и работу не сделает хорошо.

Какие выводы можно получить на практике, применяя эти вопросы? Поясню на примере тренинга в Ярославле

Итак, передо мной 23 топ-менеджера

местной машиностроительной компании. Проблема в том, что их подчиненные — грустные, подавленные и немотивированные.

Основа управления — мотивация первого лица и других руководителей, ведь если руководитель подавлен, то и сотрудники будут тише воды, ниже травы, безынициативны.

Участники тренинга анонимно ответили на вопросы, и мы сделали большую сводную таблицу, отметив зоны «да» и «нет». Каково же было мое удивление, когда на вопрос «Получали ли вы одо-



брение или похвалу за хорошо выполненную работу в течение последних семи дней?» из 23 ответивших 18 сказали «нет». Это была единственная зона с подавляющим числом отрицательных ответов. В ходе обсуждения топ-менеджеры сами прокомментировали, что, не получая позитивной обратной связи от своих руководителей, то есть акционеров, они и сами, естественно, не могут ее транслировать дальше.

Затем мы обсудили, что можно с этим сделать. Среди прочих прозвучал и такой ответ: «Надо в конце месяца проводить собрания и публично хвалить отличившихся».

Я предложил следующий вариант.

— Вот смотрите, — говорю, — мы проводим тренинг. У нас здесь есть чай, кофе, свет горит, кондиционер работает, чистое помещение. Кто это органи-

зовал?

— Девушка Настя, — был ответ. — Как вы думаете, Настя сделала что-то выдающееся?— Нет, не сделала. — Сделала ли она свою работу хорошо? — Да, это хорошая работа. — Может быть, Настю нужно похвалить? Мы не должны давать ей какую-то премию или бонус, она просто хорошо сделала работу. Давайте позовем Настю.

Девушка зашла, и все сказали ей «спасибо». Она точно этого не ожидала и была под впечатлением. Когда Настя ушла, я спросил:

— Как думаете, в следующий раз, когда вы будете организовывать тренинг, Насте захочется услышать такое же человеческое позитивное слово?

Все ответили, что захочется, отметив при этом, что как управленцы от принятого усилия они ничего не потеря-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

**TR@TOP-PERSONAL.RU**

# Интервью как метод оценки кандидата на позицию СЕО

*УП по просьбе одной компании (2 тыс. человек персонала, производство оборудования для обработки руды) проводит отбор кандидатов на позицию «генеральный директор».*

*Первый этап отбора – резюме, и далее – небольшое интервью.*

*Можно ли по этим ответам делать оценку кандидатов и насколько глубокую, судить вам...*

## вопросы:

- 1. Что для Вас есть “компания мечты”?**
- 2. Как бы Вы определили свой стиль управления?**
- 3. Есть ли у Вас своя команда?**
- 4. Как Вы находите взаимопонимание со старой командой?**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Что для Вас есть  
“компания мечты”?

— Компания мечты, это когда все сотрудники понимают цель, разделяют ее и мотивированы на столько, что вносят в общее дело гораздо больше, чем прописано в их должностных инструкциях.

— Компания консолидирующая отрасль. Или занимающая второе место по объёму производства (доли рынка). Обладающая здоровыми амбициями и подтверждённым потенциалом, для того, чтобы стать #1.

— Хотелось бы работать в компании с перспективами роста бизнеса. То есть, хочется ощущения сопричастности, небесполезности затраченных усилий. Тем более, что я заинтересован в одном месте проработать долгие годы. А это возможно только в бизнесе, который либо ощутимо растёт, либо постоянно меняется под потребности рынка.

— Та, где я смогу на 100% смогу использовать свою управленческую квалификацию, знания и навыки продаж и маркетинга.

— Производственная сфера, но предмет и масштаб производства не столь важны. Большой интерес представляет стремление стать «лидером» с точки зрения технологий управления бизнесом.

— Компания, которая вышла на процесс непрерывного совершенствования, и сотрудники которой берутся за решение амбициозных задач.

— Компания мечты – компания, где я могу полностью реализовать весь свой потенциал, направив его на формирование прироста показателей. Потенциал роста компании таков, что я не ограничен в росте личного дохода, а значит могу формировать стратегию на 5-8 лет и реализовать ее. Вместе с собственниками компании мы выстраиваем прозрачную и комфортную для всех сторон систему управления.

— Компания мечты для меня – это постоянная динамика самой процедуры деятельности, достижения положительных результатов повышает мою и без того высокую самооценку, за счёт чего я чувствую некую эйфорию, это чувство пьянит и заставляет меня трудиться и быть счастливым.

— В идеале, я хочу управлять компанией на позиции генерального директора, в которой я или кто-то другой до меня уже отстроил все основные бизнес-процессы в производ-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

стве, продажах, управленческом учете и планировании, финансах и АХО до того состояния, когда:

а. объем управления ген. директора не превышает 5 человек.

б. внутренние решения подготовлены и за ген. директором остается обязанность только наложение резолюций «Да» или «Нет».

в. Общение с акционерами носит и неформальный характер то же и они не вмешиваются в оперативное управление.

д. 80% рабочего времени ген. директора уходит на разработку стратегии предприятия.

Понятно, что идеал крайне трудно достижим, но на предыдущих местах работы я к нему стремился и по мере продвижения и вверенному предприятию и ген. директору (мне) становилось лучше.

— Для меня это компания, с которой мы совместно можем развиваться профессионально. Также если есть профессиональные успехи, я убежден, что за этим следует и финансовый результат. Наличие команды. А также акционеры, которые в состоянии рационально и объективно определять стратегию,

не вмешиваясь в оперативную работу и не занимающихся самодурством.

— Для меня «компания мечты» это скорее собирательный образ. Но мне важно следующее:

- Значимый результат работы, чем можно гордиться. Либо масштабом, либо значимостью, либо инновационностью, либо еще чем-нибудь особенным.
- Желательно наличие достижимой цели «за горизонтом» куда нужно идти, т.е. должна быть амбициозная цель.
- Относительная свобода. Без микроменеджмента и отчетности ради отчетности.
- Должны быть предоставлены реальные инструменты для достижения цели (например, возможность набрать команду, финансы для освоения новых территорий и т.д).

— Я уже работал в «компании мечты» —

Другими словами – «компания мечты» – это компания, в которую ты хочешь ходить на работу! Ты не останавливаешься на перекрестке перед офисом с мыслью «как оно все надоело!...»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



14 лет пролетели как один миг! Я планировал работать в компании до пенсионного возраста. К сожалению, судьба распорядилась по-своему. Я сменил место жительства и мне пришлось сменить работу. Некоторые плакали... В «компании мечты» всегда есть место эмоциям! В «компании моей мечты» люди могут и умеют проявлять эмоции. А также люди умеют и могут контролировать свои эмоциональные проявления согласно ситуациям.

1. Инновативная, постоянно развивающаяся компания – системное внедрение лучших мировых практик и стандартов. Всегда понятен вектор движения.

2. Множество продуктов и сервисов – не соскучишься. Не зацikliшься. Надо постоянно учиться и развиваться. Тренинги всем коллективом каждый квартал по 2 дня. Личные тренинги у меня были до 2-х в месяц. Я сам обучал персонал и делал коуч-сессии для подчиненных.

3. Дружный, без интриг коллектив. Демократия, поддержанная прозрачными процессами и цифрами.

4. Политика открытых дверей при общении внутри коллектива. Лидеры – это одни из всех. Только у них ответственности и знаний больше. Руководитель не добавляет стресса, а помогает снять стресс. Вам нравиться,

что у вас такой начальник. А если вы сам начальник – вам нравится помогать подчиненным. Так возникает взаимодействие, направленное на генерацию результата. Никто не прячет голову в песок.

5. В «компании мечты» принять сложное решение по проекту можно на кухне с коллегами. И через неделю подписать контракт. Сложное можно сделать просто!

— Не отношу себя к «мечтателям» в части бизнеса. Будет уместнее говорить об идейном стержне. Компания без идеи не имеет будущего. Соответственно, если у компании есть идея (или компания осознанно движется к формулированию своей идеи на рынке), и она (идея) созвучна с моей внутренней системой ценности, значит мы подходим друг другу.

Есть идейный стержень – значит есть цели и тактические задачи компании. Они могут меняться в зависимости от рынка.

— Для меня «компания мечты» – это сочетание следующих факторов:

1) все цели компании разработаны по SMART.

2) отраслевой рынок дает возможности для развития компании (при грамотном управлении).

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



3) компания нацелена на развитие и обучение.

4) компания имеет большие возможности для выбора лучшего персонала на рынке труда.

5) технологичная компания (систематизированы, описаны, автоматизированы основные бизнес-процессы).

6) прочная корпоративная культура.

7) полное взаимопонимание с собственниками бизнеса.

— Компания мечты, та компания, в которой тебе комфортно находиться и интересно развиваться! По-хорошему, мы сами создаем этот «рай», окружая себя талантливыми людьми!

**И** Как бы Вы определили свой стиль управления?

— Я использую в управлении все стили от авторитарного до демократического, в зависимости от человека, ситуации, цели и времени на ее достижение.

— Эмоциональная сдержанность.

— Системность и логичность. Основной актив бизнеса – люди – поэтому важно уметь их слышать, понимать и максимально использо-

вать их способности в интересах работы.

Я координирую взаимоотношения команды профессионалов, являясь рулевым.

— Я приверженец регулярного менеджмента и использую ситуационный стиль управления: от административного до поддерживающего, в зависимости от квалификации персонала.

— Системный подход, не забывая о том, что большие улучшения кроются в решениях мелких вопросов. А с точки зрения модели поведения и конкретной ситуации это может быть, как либерально-демократический стиль, так и предельно авторитарный.

— По ситуации, применяю разные стили управления, при этом работаю над переводом взаимодействия к Демократическому стилю.

— Стиль управления – «Если хочешь идти быстро – иди один; если хочешь идти далеко – иди с компанией». Это значит, что, когда с собственниками обсуждены цели стратегия, несложно выстроить варианты путей, по которым к ним можно прийти. Эти варианты путей и цели я согласовываю и подтверждаю с командой, принимая, включая и отработывая любые мнения ее членов. Будучи ответственным

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



перед собственниками за достижение результата, считаю себя в команде первым среди равных; нахожусь не НАД ней, но внутри неё.

— Мой стиль «Играющий тренер».

— Я бы определил свой стиль управления как демократический, но без сваливания в анархию и с жестким определением лидерства, а также зон влияния и ответственности.

— Свой стиль управления я оценил бы достаточно демократичным. Считаю, что сотруднику нужно давать шанс раскрыться, показать на что он способен, но подстраховывая и контролируя на первых порах.

— Я бы определил свой стиль как

servant leadership. Адекватные люди, которые работают с тобой в команде сами знают, что им делать и нет необходимости в их постоянном контроле, натаскивании. Нужна четкая постановка целей, контроль, но без перегибов и антипаттернов.

— Ответ дам на базе двух противоположных стилей управления коллективом:

1. Директивный – не мой стиль! Директивный стиль присущ армейским организациям и строгим иерархиям. Указывай и проверяй. За ошибки наказывай. Право на ошибку ограничено регламентами.

2. Интерактивный стиль – я поклонник и практик ИНТЕРАКТИВНОГО стиля управления. Демократич-

**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**

# Системное решение




*Жанна Завьялова*

**Кандидат  
психологических наук,  
Известный бизнес-  
тренер**

**Эксклюзивно для**



# **По** предыдущему кейсу, напечатанному в нашей колонке в предыдущем номере журнала, генеральный директор и Марина Владимировна решили сделать системное решение.

 начала закупить массажные кресла — это можно сделать быстро. И снять стресс, накопленный в мышцах. Понятно, что это работа со следствием, кресла сами по себе не смогут проблему решить. Это своего рода средство первой помощи.

Параллельно с закупкой кресел компания оборудует кабинет психологической разгрузки. Где после работы, и на перерывах, и сразу после совсем уж негативного клиента сотрудницы смогут в особой атмосфере послушать позитивные аффирмации и не дать новому стрессу закрепиться и свить гнездо в бессознательных слоях психики.

Но самое главное, конечно же, обновление корпоративной культуры компании, в основе которой лежат принципы любви, заботы, благодарности, высокого эмоционального интеллекта. В магазине такую культуру не купишь даже за деньги. Выращивается она годами, постепенно, с помощью

серии мероприятий, которые были бы не одноразовыми тренингами, а частью бизнес-процессов компании. И это кропотливая ежедневная работа HR-департамента в партнерстве со всеми сотрудниками всех служб.

«Марина Владимировна, коль уж мы с вами занялись героическим делом трансформации корпоративной культуры нашей компании, то вот вам новое задание. Разберитесь, пожалуйста, и найдите решение. Есть у нас сотрудники с потухшими глазами и низкой эффективностью. Есть и те, кто быстро загорается новым делом, но не доводит начатое до конца, тухнут, сдуваются. Есть, конечно, и те, кому работа в радость и чья эффективность высока почти всегда. Либо если она падает в одном, они грамотно переключаются на другое и делегируют. Речь идет о руководителях и ключевых сотрудниках нашей компании. От них зависит и работа всего остального коллектива. Проанализируйте, чем эти три типажа сотрудни-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ков отличаются друг от друга и можно ли сделать так, чтобы у всех глаза горели и работа спорилась?»

Марина задумалась. А правда, какова корневая причина такого отношения к работе и к жизни? Уровень образования, должности, статус не влияют на это, поскольку в каждой из трех описанных групп руководителей и ключевых сотрудников встречаются одинаковые должности и статус. А образование вообще у всех высшее, да порой и не одно, а 2–3 высших образования + дополнительные курсы. Значит, обучением эту задачу не решить... Тогда чем?

Марина решила сначала пообщаться со всеми типами сотрудников, сделать глубинное интервью, потом сравнить их личные дела, погуглить тему в интернете.

И вот что она увидела.

Сотрудники, увлеченные своим делом, своей работой, чувствуют, что их деятельность словно является продолжением их самих. Они и без денег занимались бы тем же самым, потому что чувствуют полноту жизни и реализованность. Деятельность словно позволяет расширяться их личности, самости. Создавая результаты, они расширяют границы своего влияния и свою представленность в этом мире. Они ловко уже работают сами на себя,

даже будучи наемными сотрудниками. Просто фирма дает им масштабность, которой они не смогли бы добиться самостоятельно.

Сотрудники, которые быстро загораются и быстро тухнут, которые не доводят начатое дело до конца или доводят с большим трудом и опозданием, чувствуют себя реализованными только в начале пути, на этапе создания замысла, на этапе обсуждения и мечты. Когда же нужно переходить к реализации, к внедрению проекта, они получают стресс, не готовы к ежедневным усилиям. Чувствуют себя потерянными, зависимыми, обязанными выполнять задачи, но не испытывающими вдохновения и не получающие энергии от такой работы.

И сотрудники с потухшими глазами чувствуют себя не на своем месте, не в своей тарелке. Они вынуждены брать работу и ответственность из страха потерять авторитет, статус, должность. Их мотивируют лишь внешние стимулы (зарплата, премия, соцпакет и пр.), но не сама работа. Не увольняются они только потому, что боятся потерять уже наработанное место и не найти лучше, чем сейчас.

«Ага, — сказала сама себе Марина. — Кажется, мы имеем дело с тем, что называется «найти свое предназначение». Одни сотрудники нашли его. Деятельность совпала с их предна-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

значением. А другие не нашли. Те, кто быстро загорается и быстро тухнет, пребывают в иллюзиях, очаровываются своим представлением о работе. Но по факту их деятельность заключается в другом. И как только они сталкиваются с несоответствием, то тут же и теряют внутреннюю мотивацию. А деваться уже некуда — нужно доводить проект до результата. Вот и оказываются они словно пойманными в ловушку. В ловушку собственных иллюзий и неверных выборов из-за отсутствия критериев: что мое, что не мое и кто я во всем этом.

Ну а сотрудники с потухшими глазами принимают решения из страхов, из опасений, из тревоги. Они и вовсе не слышат себя, свою интуицию, которая шепчет нам о том, ради чего мы родились на этой планете и где

мы будем востребованы в обществе и распахнем крылья своей личной силы.

А и правда: в каком вузе и на каком тренинге учат осознавать себя и свое предназначение? В какой компании на этапе собеседования с кандидатами задают вопросы на эту тему? И если эта тема еще не является культурой общества и достоянием цивилизации, то чего же мы хотим? Вот и получаем то, что имеем».

Дальше Марина решила посмотреть опыт мудрецов востока и нашла понятие дхарма, или внутренняя природа. Этот термин взят из санскрита и принадлежит великой индийской культуре. Согласно ведический принципам дхарма есть у всего. Дхарма огня — жечь. Дхарма воды — давать влагу. Дхарма матери — заботиться о

**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**

# юбилейный ВЫПУСК





# ЮБИЛЕЙНЫЙ ВЫПУСК

