

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск выслан: по календарю "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025

№ 4  
(464)

2018

Главная тема: **ХАНТИНГ ТОПОВ**

Главная тема:

**Евгений Смоляков**  
ТД «Сибирский»

**Необходимо уметь распознать  
сигнал перемены и раньше  
других занять своё место**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**В Краснодаре ассистент хирурга забыла после операции вынуть полотенце в 80 см (хотя инструменты сейчас считают «до и после»). Цена вопроса — жизнь пациента...**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

# ЛЕГЕНДАРНЫЙ ИЦХАК АДIZES

ЛЕКЦИЯ В МОСКВЕ

 Vegas City Hall

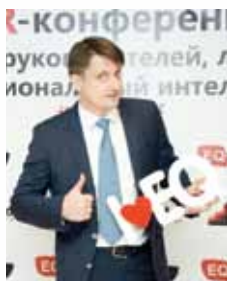


8 (800) 333-67-02

[WWW.BBI.CLUB](http://WWW.BBI.CLUB)

стр. 17

**М**ожно хантить людей на свою увлечённость делом, можно — на корпоративную культуру, можно использовать креатив...



Павел Тимец,  
Galaxy Park, Maza Park и др.

стр. 45

**К**аждый человек рассчитывает только на свои силы, на собственную выгоду и на собственную реализацию в той или иной компании...



Елена Александрова,  
ASLconsulting

стр. 23

**В**сё равно есть процент людей, которых мы не можем переманить. Они не готовы даже начать рассматривать другие предложения...



Ирина Обухова,  
Odgers Berndtson

стр. 31

**М**ногие опытные специалисты, придя на работу в новую компанию, скептически отнеслись бы к девятидневному курсу о том, как разговаривать друг с другом...

Джеймс Клоусон



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 4  
(464)  
Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Павел Кочетков,  
выпускающий редактор

Эксперты

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

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство  
(аккредитованное)  
«Вектор-Ч»  
8 (495) 542-16-08

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

### СТРАТЕГИЯ

5 Перенос производства в другую страну — это стратегия

Евгений Смоляков, ТД «Сибирский»

### РЕКРУТМЕНТ ПО МАСКУ

13 Я не уверен в достоверности ЧАТ-БОТОВ

Олег Бушуев, «Профит»

### ES

17 Увольнение топа может быть расписано в трудовом договоре на 20 страницах...

Павел Тимец, Galaxy Park, Maza Park и др.

23 Топы стали осторожнее относиться к предложениям хантеров

Ирина Обухова, Odgers Berndtson

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

31 Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину (глава 5)

Джеймс Клоусон

### ПЛЕМЕНА В КОМПАНИИ

45 Лучшие журналисты УП поздравляют читателей с Новым 2018 годом

### РЕКРУТМЕНТ

52 Окружение шефа выдаст вам некое племя

Елена Александрова, ASLconsulting

### Трибуна HRD

53 Чтение стихов за опоздание — гениальная находка или всё же наказание?

Оксана Прищепа, ООО «МАЗДА СОЛЛЕРС Мануфэкчуринг Рус»

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

59 Джорджио Армани: «Я принёс жизнь в жертву работе»

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

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

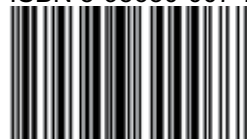
Подписано в печать 12.01.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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 >

# Перенос производства в другую страну — это стратегия

*Стратегия*

*вырабатывается порой на  
зыбких предположениях и  
идеях...*



*Евгений Смоляков*

**руководитель  
ТД «Сибирский»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

### Как отделить тактику от стратегии в вашем бизнесе?



Стратегия и тактика по сути два одинаковых понятия и различаются лишь масштабностью. Например, когда мы выпускаем на рынок новый продукт, то это тактический шаг, а стратегия в данном случае — завоевание определённой доли рынка в конкретном сегменте. Тактический шаг помогает выполнить главную задачу стратегии — завоевание определённого сегмента рынка. Стратегия и тактика всегда связаны между собой и играют очень важную роль в развитии бизнеса.

### В чём ошиблись в стратегии такие гиганты авторитетла, как «Независимость» и другие, почившие в бозе?

— На мой взгляд, неправильно выбранная стратегия может погубить любую компанию, даже такого гиганта авторитетла, как ГК «Независимость». Компания слишком активно развивалась, и в кризис 2008 года вместо того, чтобы оптимизировать расходы, активно увеличивала количество брендов, что, на мой взгляд, и явилось главной стратегической ошиб-

кой. Подобные ситуации наблюдались и с крупными авторитетлерами в регионах.

### Но ведь им давали кредиты не «левые» банки, а Сбер и Коо? Неужели и там ошиблись в стратегии?

— Объективно ситуация была очень сложной, несмотря на поддержку акционеров и крупнейших банков (Сбербанк, Газпромбанк), было уже слишком поздно принимать какие-либо реанимирующие действия. Даже смена топ-менеджмента не оказала необходимого воздействия на бизнес, нормализация ситуации так и не произошла.

Стратегия у банков-партнёров всегда одна — увеличение числа активов и повышение прибыльности. В случае банкротства клиента банк всегда остаётся в прибыли. При оказании поддержки ГК «Независимость» Газпромбанк и Сбербанк, конечно, учитывали тяжёлую ситуацию автогиганта и просчитывали риски и различные сценарии.

### Но, когда два года назад упал рубль, было ведь понятно, что есть ТАКТИКА — срезать издержки (аренда, персонал и т. д.) и дожидаться роста продаж?

— Есть устоявшееся мнение, что



кризис — это время возможностей. Многие предприниматели начинают активно инвестировать для наращивания своей доли рынка либо вытеснения конкурентов, но нередко сами попадают в «финансовую ловушку», так как сложно предугадать заранее глубину падения рынка и скорость восстановления покупательской способности населения.

### **У Почему рухнули ряд крупных производителей обуви? Стратегические ошибки или иное?**

— Во всём виноват кризис. Производителям обуви приходилось уменьшать загрузку мощностей, так как не было необходимого спроса. Наиболее яркий пример кризисного состояния рынка — крупнейшая в России обувная компания «ЦентрОбувь». Возникшие проблемы компании топ-менеджмент объяснил резким ростом курса доллара и, как следствие, снижением покупательской способности. По данным Fashion Consulting Group, с 2013 года от года к году идёт общее сокращение российского рынка обуви. На данный момент обувной рынок восстанавливается, в основном это происходит из-за эффекта отложенного спроса. Только компании с правильной стратегией развития удаётся находить варианты для восстановления прибыли. Одним из примеров правильной стратегии развития, на мой взгляд, является региональная экспансия ГК «Обувь

России», которая позволяет компании наращивать LFL.

### **У Перенос производства колготок лидера их штамповки из Твери в Китай — это стратегия или тактика?**

— На первый взгляд, это, конечно, тактический шаг. Перенос производства должен был существенно снизить себестоимость производства колготок и повысить маржинальность бизнеса в целом. Если посмотреть на это с другой стороны, то этот шаг можно назвать стратегией, а тактические шаги могли бы быть, например, выбором партнёра или региона Китая. Всё зависит от того, какая задача была у этого лидера.

### **У «Тойота» уже с 2022 года прекратит выпуск авто на дизеле и бензине. Это стратегия или тактика? Спасёт ли она гиганта?**

— Определённо, это стратегия и, на мой взгляд, очень удачная. На сегодняшний день правительства многих стран активно стимулируют переход на электромобили, предлагают преференции, а в некоторых странах обсуждают и полный запрет на бензиновые и дизельные автомобили. Например, в Норвегии количество электромобилей уже заметно превышает количество транспорта на дизеле либо бензине. Рынок уже ощущает падение спроса. Подобные стратегии по переходу на





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

электромобили озвучили также и другие крупнейшие автогиганты: BMW, Mercedes, VAG и др. — и тот, кто из автопроизводителей заметно преуспевает в этом, будет лидером. Проблема современных литий-ионных батарей для электромобилей в том, что заряжаются они за 20-30 минут, причём заряда хватает лишь на 300-400 км. Если «Тойоте» удастся создать автомобили с батареями нового типа, которые будут заряжаться всего 30 минут и заряда будет хватать на 1000 км, то, определённо, будет победа! Я бы очень хотел, чтобы автопроизводители обратили особое внимание и на проблему утилизации этих батарей, так как это приводит к сильным рискам загрязнения окружающей среды. На сегодняшний день перерабатывается всего лишь 5% литий-ионных батарей.

**❗ Какие вызовы стоят сегодня перед вашей компанией и как вы их решаете?**

— Сегодня наша компания, как и другие торговые организации, сталкиваются с проблемами отсутствия квалифицированных кадров в сфере торговли, с материальными и товарными потерями в процессе хозяйственной деятельности, которые снижают прибыльность компании. Использование автоматизированных систем на предприятии позволяет эффективно управлять процессами. С их помощью можно собирать и анализировать ин-

формацию, на основе которой можно в дальнейшем принимать управленческие решения. Для решения перечисленных проблем я бы рекомендовал тщательно подбирать кадры, поощрять эффективную деятельность сотрудников, внимательно относиться к технологическим процессам и не пренебрегать видеонаблюдением для защиты от краж.

**❗ Какие стратегические ошибки Вы могли ранее совершить или совершили?**

— В процессе принятия стратегического решения я опираюсь на информацию, имеющуюся в распоряжении в данный момент. Но в наше время изменения на рынке порой происходят слишком быстро. Необходимо уметь распознать сигнал перемены и раньше других занять своё место. В основном стратегические решения основываются на догадках и предположениях о будущем, и поэтому я обязательно оцениваю их ретроспективно. Решения, казавшиеся абсолютно правильными в момент их принятия, могут оказаться в корне неверными при ретроспективном анализе. Важно делать выводы и никогда не останавливаться на достигнутом.

**❗ Как Вы готовите стратегические решения?**

— Как правило, перед принятием

стратегических решений я провожу корпоративные стратегические сессии, на которых принимаются решения, определяющие главные направления деятельности. Проведение таких сессий позволяет уйти от иррационального принятия решения и помогает принимать решения, которые ведут компанию к прибыльному росту. Все идеи формулируются в прямой привязке к финансовым целям компании. Каждое решение представляет собой «бизнес-план». Если обсуждаемая идея на стратегической сессии не несёт повышения выручки, снижения затрат, то у неё нет перспектив принятия.

### **И** Диверсификация — чем она заманчива и чем опасна?

— Я бы охарактеризовал диверсификацию следующей фразой: чем больше ножек, тем проще устоять, если одна из них начинает раскачиваться. Диверсификация интересна в первую очередь тем, что позволяет минимизировать риски за счёт расширения ассортимента продукции, услуг и освоения новых рынков. В случае временных затруднений (перебоев со сбытом, спадом продаж), снижения рентабельности должны функционировать альтернативные потоки, которые позволяют держать компанию на плаву. В случае долгосрочного кризиса альтернативные потоки могут выйти на первый план и стать основой для но-

вой стратегии компании. Опасность заключается в сложности управления различных не связанных между собой направлений бизнеса.

### **И** Торговые компании нередко успешно начинают производить самый выгодный им товар сами и побеждают конкурентов — производства. Почему?

— Основной целью производственной и торговой компании является получение прибыли при наименьшем количестве издержек. Соответственно, самый выгодный товар для производства — это товар с максимальной маржинальностью, то есть на его производство потрачено минимальное количество усилий и минимальное количество затрат. Таким образом, мы получаем товар, который может легко конкурировать с производствами, лишёнными таких возможностей, и, соответственно, легко одерживать над ними победу.

### **И** Греф сказал, что софт-гиганты скоро вытеснят с рынка все традиционные банки. А что мешает банкам сегодня объединиться и успешно отстоять свою нишу, создавая софт?

— Традиционные банки очень инертны из-за бюрократии, и именно в этом они проигрывают IT-компаниям. У традиционных банков нет экосистемы, так как они изначально не были

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



цифровыми. Герман Греф неоднократно заявлял о том, что Сбербанк планирует выйти на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность составить конкуренцию таким софт-гигантам, как Apple, Google, Amazon, Facebook. Эти планы указаны в стратегии развития Сбербанка до 2020 года. Вот только софт-гиганты уже на рынке! Apple и Google успешно запустили Apple Pay и Android Pay, Facebook зарегистрировал банк в двух юрисдикциях, китайский мессенджер WeChat уже позволяет делать платежи. Осталось дожидаться Amazon Finance. Ходят слухи, что увидим мы это в нынешнем году. Я полагаю, что в 2018 году активность IT-компаний в финансовом секторе будет только увеличиваться. Надеюсь, Герману Грефу удастся «отобрать свой завтрак» у софт-гигантов.

**УП** Стратегия и персонал — как надо её учитывать в связи с качеством вашего «войска»?

— Стратегия компании и персонал, на мой взгляд, очень тесно взаимосвязаны. Наиболее важным фактором развития стратегии компании я считаю эффективность разработанной в компании стратегии управления персоналом и её интеграцию на предприятии. Также не стоит забывать и о корпоративной культуре. Очень важно, чтобы каждый сотрудник понимал свою роль

в развитии компании в целом и решении её стратегических задач. Я бы рекомендовал на самом начальном этапе разработки стратегии компании разрабатывать стратегии управления персоналом. Главным образом, это влияет на сотрудников, на их трудовые качества и квалификацию.

**УП** Что даёт И. Маску написание кандидатами эссе о причинах работать у него в плане стратегии развития?

— Полагаю, что написание эссе дает Илону Маску то же, что и любому другому работодателю. Кандидат должен рассказать, почему хочет устроиться конкретно в эту компанию и почему должны нанять именно его. Эссе позволяет понять, оценить особенность мышления кандидата, его творческие способности, энтузиазм, а также раскрыть потенциал. Иногда эссе говорит даже больше, чем тесты и интервью. В российском бизнесе использование эссе как метода оценки всё ещё редкость.

**УП** Лев во главе войска из баранов (по Наполеону) сильнее в стратегии войска львов во главе с бараном?

— Я согласен с приписываемой Евгением Тарле Наполеону фразой: «Войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском



львов, возглавляемых бараном». Конкурентную войну всегда решают, прежде всего, сильные личные качества руководителей. Самое необходимое — правильно организовать своё войско, а организовывать проще «баранов». В львином же войске каждый сам за себя, и «баран» их не сможет сплотить.

### **❗ Можно ли с помощью правильной смены персонала усилить стратегию фирмы и как?**

— Психологами доказано, что сотрудник теряет интерес к работе уже через три-четыре года. Исходя из этого, многие компании практикуют смену всего персонала раз в 3 года. Я считаю такие действия компании оправданными, так как новые сотрудники более бодрые, активно включаются в процесс и приносят новые идеи. Конечно же, речь идёт не о полном увольнении персонала, а о планомерной замене сотрудников, исчерпавших свой потенциал. Как правило, топ-менеджеры поступают таким же образом.

### **❗ У Вас в компании есть «племена»**

тяжении своей истории люди жили племенами в несколько десятков человек. Внутри каждого племени все друг с другом знакомы. В штате любой средней или крупной компании никакого единства нет, все разбиты на «племена», каждое из которых варится в своём соку и имеет собственные ценности. И от того, какие «племена» доминируют в компании, зависит, чего она может добиться. Главная задача лидера таких «племен» заключается в том, чтобы перетащить каждое из них хотя бы на уровень выше. Для большего понимания сути этой теории я рекомендую ознакомиться с книгой Дейва Логана «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры».

### **❗ А зачем персоналу менять стратегию, прыгая в бурлящий океан перемен?**

— Я считаю, что перемены — это некий процесс эволюции не только компании, но и персонала в том числе. Нередко при приёме на работу я слышу от соискателя причину увольнения с предыдущего места работы: работа стала скучной, у него нет возможности реализовать свой потенциал. Перемене-

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

# Я не уверен в достоверности ЧАТ-БОТОВ

*Пока сложно заменить  
роботом личную беседу с  
человеком*



*Олег Бушуев*

**директор компании  
«Профит»**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Зачем Маск велит рекрутерам писать биографии всех кандидатов (и уборщиков в столовой)?



амое первое и главное в человеке — это его биография. По ней мы видим, были ли какие-либо проблемы с законом, и если были, то какие. Потому что бывают проблемы, которые могут потом отразиться на работе. Или же это была фатальная ошибка человека, за которую он поплатился. Тут такая тонкая грань! Право на ошибку имеет каждый, если она непредумышленная.

Я обращаю внимание на следующие моменты: где он работал, почему оттуда ушёл. На это веские причины должны быть. Чтобы понять, что человек говорит правду, один и тот же вопрос можно задать в разных контекстах и посмотреть, как он будет отвечать. Я смотрю на то, как человек общается, как он выглядит, насколько убедительно и искренне говорит.

Но ошибиться можно всегда. Приведу пример: менеджер успешно поработал в компании несколько лет, но потом начал показывать свои пагубные привычки — позволял себе выпить на рабочем месте. Было четыре пред-

упреждения, пятым стало увольнение. Хотя предыдущие 3,5 года он радовал руководство. Что бы ни случилось в личной жизни, но есть личная жизнь и есть работа. Надо эти сферы разделять. Были предупреждения — мы тянули с увольнением до последнего.

### **УП** Эссе кандидатов о том, почему они желают работать в «Тесла»: кто и как их может верно понять? Не лишний ли это труд?

— Я такого подхода не применял. Но в определённом сегменте бизнеса такой подход оправдан. Тут важно, для чего он набирает сотрудников, какие функции они будут выполнять. Если они будут выполнять механическую работу, то эссе не имеет значения. Если работа более творческая, несёт социальную подоплёку — тогда эссе необходимо.

### **УП** Можно ли создать список всех причин, что кандидата стоит принять? А если там будут взаимоисключающие причины?

— Этот момент весьма индивидуален. Каждая личность индивидуальна по-своему, и она может быть полезна в работе, опять же, по-своему.

### **УП** Если «Тесла» вырастет до 100 000 персонала, то Маск заменит себя ботом для бесед? Чем важен этот момент именно его личной



**беседы: пиар или он экстрасенс принимающий решение, слыша голос?**

— Не знаю, насколько нужно руководителю лично собеседовать линейный персонал. Я считаю, что, если в компании грамотно выстроена система подбора персонала, HR-отдел несёт ответственность. Именно HR-специалисты должны быть компетентны в выборе сотрудников. А первое

лицо должно уделять время более важным, стратегическим моментам.

По поводу проводящих собеседование чатботов не уверен: очень важна личная беседа с человеком. Я, например, сначала смотрю на внешность человека, а потом уже изучаю его характеристики. Потому что человек, который работает у нас в компании, — это её лицо.

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



**В НОВОМ НОМЕРЕ ЧИТАЙТЕ**

# **Тренд слушать и учиться у западных гуру не спадает с 90-х**



*Нина Филоненко*

**совладелец и директор  
по развитию компании  
«Экоокна»**

*...Лет десять назад это был бы ночной кошмар для предпринимателя. А сейчас ничего — живём...*

*...Я знаю одного российского руководителя, который под копирку переложил идеи известного бизнес-консультанта и... убил компанию...*

*...В России практически не применимы идеи и методики, связанные с управлением персоналом...*

# Увольнение топа может быть расписано в трудовом договоре на 20 страницах...

*Репутация на рынке для*

*топа важнее гонорара...*

*Схантить такого,*

*предложив банально больше,*

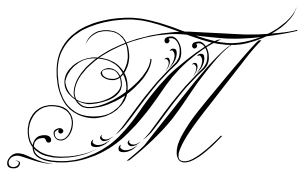
*– только спугнёте...*



*Павел Тимец*

**крытые парки  
аттракционов Galaxy  
Park, Maza Park и др.**

**УИ** Такое возможно, мы знаем по СМИ, но, может, топ и не был предан, а лишь хорошо играл роль?



е истории, которые нам доступны из СМИ, обычно связаны с артистами, с людьми из шоу-бизнеса. Это немного другое. Артисты всегда более свободны в своём выборе, и они достаточно легко меняют места работы. Если же мы говорим о людях из крупного бизнеса, о настоящих топах, то такое, скорее, нереально. Невозможно стать топом, быть по-настоящему крутым, лишь притворяясь преданным бизнесу. Только искреннее и глубокое погружение в работу делает из человека спеца такого уровня.

**УИ** Как приблизиться незаметно к преданному фирме топу, не вспугнув службу безопасности?

— Я думаю, что крайне редко служба безопасности пристально следит за представителями менеджмента и их взаимодействиями. Лояльность главных людей компании обеспечивается другими инструментами и больше строится на доверии. В России так принято, во всяком случае. Но если службы безопасности этим

занимаются в каких-то компаниях, то это, наверное, очень круто. Это такой по-особенному выстроенный алгоритм внутренней работы, свойственный, скорее, западным компаниям.

**УИ** А самого топа может спугнуть прямое предложение перекупить его гонораром в 2 раза выше?

— Да.

Он может подумать, что это просто не реально. Хороший топ-менеджер получает миллион рублей, пять миллионов рублей. Когда ты предлагаешь ему сумму гонорара в два раза выше, то у него может возникнуть логичное подозрение, что что-то не так. А у топ-ов трудовые договоры, по которым одним только условиям ухода 20 листов может быть посвящено. Про уход в связи с конфликтом, или увольнение, или по собственному желанию и т. д. Подробное описание размеров «золотого парашюта», достигающего объёма годовой зарплаты. Представляете, что такое для компании повесить на себя такие финансовые траты, если вдруг что-то не срастётся? Образно говоря, у топа была зарплата три миллиона, ему предлагают шесть, и в случае увольнения компания должна ему выплатить ещё, например, семьдесят два.

Это просто далеко от рынка.



Вообще топ-менеджмент напрямую заинтересован в успехе компании не только своим окладом, а долями, бонусами и так далее. Успехи компании на рынке напрямую влияют на репута-

уходит, на то должны быть веские причины. Какой-то серьёзный конфликт, или что-то кардинально изменилось в политике компании... Наверное, в такие моменты осведомлённые люди

## МОЖНО ХАНТИТЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ УВЛЕЧЁННОСТЬ ДЕЛОМ, МОЖНО — НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРЕАТИВ

цию топа, всегда тесно связаны с его фамилией. Вот это всё просто большой зарплатой не перебить.

могут этим воспользоваться и переманить топа.

**Т** Да, Вы правы, гонорар не всегда приоритетен для топа, но как искать то, на что он клюнет?

На что он клюнет? В принципе, на живое человеческое общение. Запросто. Например, я с Денисом Зубковым познакомился случайно в боулинге «Нептун», он заведовал там магазином. Я просто ходил туда играть в боулинг. В «Лидере» тогда боулинга не было, и я подумывал, чтобы открыть это направление. Но для этого нужен опытный человек, который с ходу это

— Понятно, что и люди даже из самых высших эшелонов иногда уходят. Например, руководители подразделений, руководители регионов по направлениям. То есть те, кто работа-

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

# Топы стали осторожнее относиться к предложениям хантеров

*А это прибавило  
хантерам работы...*



*Ирина Обухова*

**старший менеджер  
практики компании  
Odgers Berndtson**

**У** Кто может дать гарантии, что ваш топ реально и навечно вам предан?



икто. Преданность, лояльность бизнесу зависит от мо-

второй семьёй. Уходить от любимой семьи сложно. Ведь так?

Профессиональных бизнес-тестов на преданность я не встречала. Но мы по касательной можем посмотреть, на чём будет формироваться мотивация человека, через наш профессиональный инструмент — Hogan Assessment. У него есть шкалы, показывающие ценностный профиль человека. От-

## ЭТО ЖЕ КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, И КАЖДЫЙ ИГРАЕТ ПО ТЕМ ПРАВИЛАМ, КОТОРЫЕ СЧИТАЕТ УМЕСТНЫМИ

тивации. Она строится в первую очередь на ценностном уровне. И здесь всё очень индивидуально. У кого-то в ценностях деньги, у кого-то статус, у кого-то власть, у кого-то команда. Надо понимать, какие ценностные ориентиры есть у человека, что его мотивирует быть лояльным. Давая поддержку на ценностном уровне, можно повысить преданность.

Кроме того, есть люди, которые мотивированы на руководителя, есть люди, которые мотивируются интересными задачами. Для некоторых важна компания, потому что им близка обстановка, пространство, корпоративная культура. Она становится для них

сюда можно сделать корреляцию на мотивацию: какую корпоративную культуру он будет формировать, какая корпоративная культура ему ближе. Чем больше точек совпадений, тем человек будет более спокоен, успешен и не будет никуда «бегать».

**У** Почему никто не смог раскрыть факт того, что Маннергейм, король Румынии Михай и т. д. были советскими агентами?

— Значит, эти шпионы были профессионалами своего дела. Я думаю, что профессиональный шпион должен быть очень стрессоустойчивым, умным — таким шахматистом, который

умеет просчитывать на несколько шагов вперёд и альтернативные партии, если что-то пойдёт не так. На мой взгляд, он должен быть коммуникабельным. Кажется, таким людям важ-

заподозрили человека, что он потом может пойти и рассказать конкурентам. Чаще всего компании избегают брать людей, которые пришли к ним работать от прямых конкурентов. И

## ТЫ НЕ МОЖЕШЬ БЫТЬ УВЕРЕН, ЧТО ЗАВТРА ВЛАДЕЛЕЦ / РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ РЕШИТ, ЧТО ТЫ ЕМУ БОЛЬШЕ НЕ НУЖЕН

но чувство собственного человеческого достоинства, благородства. Потому что они, в первую очередь, работают за идею, за Родину.

Если провести аналогию с бизнесом, то бывают «корпоративные шпионы» — люди, которые собирают коммерческую информацию конкурентов под видом внутреннего сотрудника. Это явление носит название промышленного или коммерческого шпионажа.

Почему компании попадают в подобной рода ситуации? Это же конкурентная среда, и каждый играет по тем правилам, которые считает уместными. Для кого-то шпионаж — это нормальные правила игры. В моей практике такие компании встречаются крайне редко. Но однажды был случай, когда

чтобы обезопасить себя, просят сотрудников при увольнении подписать документ, чтобы они какое-то время не имели права работать у конкурентов. Это делается с одной целью: для снижения риска для разглашения конфиденциальной информации, которая является коммерческой тайной.

**И** Какие испытания, проверки, «подставы» и даже провокации могут убедить Вас поверить в топа или, наоборот, понять, как и чем его схантить (если «охотник» Вы)?

— Я считаю, это не совсем корректный метод работы. Если компания хочет спровоцировать или проверять своих топов, то либо они не доверяют, либо они в себе не уверены. Потому что сейчас жизнь так устроена, что это нормально — общаться с хантерами.

Потому что ты не можешь быть уверен, что завтра владелец / руководитель не решит, что ты ему больше не нужен. Что плохого в том, что человек понимает, что происходит на рынке, какова его экспертиза на этом рынке и сколько она стоит?

рынка топов, изучаются их профессиональный опыт и мотивация на смену работы. И если по результатам исследования становится ясно, что нужного человека нет, то мы свою первую часть работы выполнили. И дальше уже клиент принимает решение. Ино-

## **ВСЁ РАВНО ЕСТЬ ПРОЦЕНТ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫХ МЫ НЕ МОЖЕМ ПЕРЕМАНИТЬ. ОНИ НЕ ГОТОВЫ ДАЖЕ НАЧАТЬ РАССМАТРИВАТЬ ДРУГИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Крайне сложно схантить топа, если он высокомотивирован. Даже при нашем уровне борьбы с отказами у нас всё равно есть процент людей, которых мы не можем переманить. Они не готовы даже начать рассматривать другие предложения.

**УП** Итак, вы приняли заказ и предоплату на хантинг такого преданного топа и осознали, что он реально предан. Что делать? Вернуть аванс и поднять лапки?

— Нет. У нас предоплата — это не аванс. Весь процесс executive search состоит из трёх частей, к которым привязывается оплата гонорара. Первая часть привязывается к исследованию рынка: происходит анализ

гда клиент замораживает поиск, чаще всего исходит из того рынка, который есть, и выбирает лучшие компетенции.

**УП** Иногда топы передумывают уходить, получив контроффер и плач коллег и друзей. Как это минимизировать и исключить?

— Никак. Просто хантеру надо продолжить поиск дальше. Если топ-менеджер не может принять решения или считает возможным, подтвердив своё согласие, передумать, то это его право. Но с профессиональной точки зрения это вопрос, насколько человек умеет принимать независимые самостоятельные решения, насколько он стрессоустойчив.



А вот стоит ли компании насторожиться, поняв, что человек уже готов был уйти, но вдруг остался ради денег или других моментов, — это другой вопрос. Если бы я была HR-директором такой компании, то постаралась бы узнать, почему топ начал искать работу. Тут надо понять, что его не устраивает. Значит, были причины, чтобы покинуть компанию. Значит, его неправильно оценивали или давно недооценивали, по его мнению. Может

ресоваться людьми, любить их. Надо уметь решать задачи в ежедневном режиме. Уметь слушать и слышать собеседника также важно.

**УТ** Как показывать новую компанию объекту хантинга? Скрывать ли «грязное бельё», если оно вам известно?

— Я за максимальную честность во всех отношениях. Это относится и к

## СТОИТ ЛИ КОМПАНИИ НАСТОРОЖИТЬСЯ, ПОНЯВ, ЧТО ЧЕЛОВЕК УЖЕ ГОТОВ БЫЛ УЙТИ, НО ВДРУГ ОСТАЛСЯ РАДИ ДЕНЕГ ИЛИ ДРУГИХ МОМЕНТОВ, — ЭТО ДРУГОЙ ВОПРОС

быть, этот разговор мне даст много новой информации. Если я понимаю, что это ценный для нас сотрудник, то я бы, как HR-директор, начала бороть-

работодателю, и к кандидату. Человек должен идти в новую компанию, имея уверенность в отсутствии обмана. Если негативную информацию от

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



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

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

Джеймс Клоусон

# Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину



ЧАСТЬ V.

ЛИДЕРЫ КАК ОРГАНИЗАТОРЫ

## 23. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*Значимость физических активов организации — ее собственности, структур и систем — ничтожна в сравнении с энергичной, мотивированной, целеустремленной рабочей силой будущего — мужчинами и женщинами, связывающими свою жизнь с этой организацией.*

Фрэнсис Хессельбейн

Большинство компаний на словах признает, что люди — это самый важный их актив. Однако эта заявленная теория зачастую не подкрепляется соответству-



ющим эффективным организационным планированием. Разумеется, без персонала какая бы то ни было организация едва ли возможна, но в то же время надо отметить, что для эффективной организации необходимы хорошо продуманные

зафиксированы и укрепляют способность организации создать и поддерживать конкурентное преимущество. Но они присутствуют в любом случае. Коллектив авторов во главе с Ноэлем Тихи описал «кадровый цикл», охватывающий такие

## **СЕЙЧАС, КОГДА БЕБИ-БУМЕРЫ УХОДЯТ НА ПЕНСИЮ И РЫНОК ТРУДА ПРЕДСТАВЛЕН НЕ ТАКИМИ МНОГОЧИСЛЕННЫМИ ПОКОЛЕНИЯМИ, НАЧИНАЕТСЯ ЭПОХА «ВОЙНЫ ЗА ТАЛАНТЫ»**

системы управления персоналом. Сейчас в моде выражение «управление человеческим капиталом»; исторически для обозначения этого понятия применялись также термины «управление персоналом», «кадровая политика» и «управление человеческими ресурсами», отражающие ту же основную идею — без людей не существует и организации.

Системы управления персоналом присутствуют в каждой организации: она должна принимать решения о том, как будет привлекать сотрудников и ориентировать их на цели компании, какие задачи им давать, как оценивать их работу, как их вознаграждать, обучать и, наконец, отпускать. Не всегда эти функции хорошо продуманы, документально

базовые элементы, как наем, организация труда, оценка, поощрение и развитие персонала. <...>

### **ОТБОР И НАЕМ**

Любое решение в области найма персонала — это значительная инвестиция для компании, способная положительно или отрицательно сказаться на ее будущем. Сотрудников с подходящими навыками и личными качествами, которые могут добиться успеха в компании и в свою очередь привести ее к успеху, сложно найти и трудно выявить. Опыт моей работы с командами руководителей из разных стран показывает, что одна из



самых распространенных проблем в их деятельности — это привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Сейчас, когда беби-бумеры уходят на пенсию и рынок труда представлен не такими многочисленными поколениями, начинается эпоха «войны за таланты». Способность привлекать и удерживать талантливых специалистов, которые подходят конкретной организации, ста-

онными методами поиска новых сотрудников, не осознавая последствий такого выбора. Эффективные лидеры понимают, что каждая система в организации должна поддерживать и ускорять реализацию ее стратегического замысла; в противном случае такие системы нужно преобразовывать или даже ликвидировать. Это справедливо и для системы найма персонала.

## **СПОСОБНОСТЬ ПРИВЛЕКАТЬ И УДЕРЖИВАТЬ ТАЛАНТЛИВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ ПОДХОДЯТ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНЫМ ИСТОЧНИКОМ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

новится все более важным источником конкурентного преимущества. Некоторые компании организуют сложные процессы отбора кандидатов, в то время как другие набирают персонал практически не глядя. Но будь то штатные, внештатные, контрактные сотрудники или волонтеры, каждый из них может стать помехой для стратегического замысла организации (если таковой имеется) либо способствовать ее продвижению к желаемой цели.

Иногда компании пользуются традици-

Большинство компаний, когда требуется специалист на определенную работу, объявляет о вакансии, указывая требования преимущественно к практическим навыкам. Если компания ищет сварщика, то оценивает квалификацию сварщика у кандидатов. Таким же образом обычно набирают бухгалтеров, маркетологов и многих других специалистов. Процесс отбора, как правило, включает собеседование, в ходе которого компания пытается определить, подходит ли ей кандидат.



Однако специалисты по персоналу мало знакомы со спецификой деятельности потенциального сотрудника; с другой стороны, когда с кандидатом беседует его потенциальный непосредственный начальник, он может упустить из виду более «мягкие» критерии — личные качества специалиста — и в этом случае взять на работу человека, обладающего желаемой квалификацией, но не социальными навыками и лидерскими качествами, которые требуются в работе.

Например, если вы хотите построить организацию с опорой на командное взаимодействие и на основе принципов совместной работы, а нанимаете квалифицированного сварщика, который по натуре одиночка и плохо срабатывается с коллегами, такой недостаток социальных навыков будет помехой для целей организации, как бы ни были ей полезны технические навыки такого специалиста.

Исследование эффективных команд, проведенное Белбином, ясно показало, что группы, состоящие из «самых умных», необязательно становятся хорошими командами («синдром Аполлона»). Это подчеркивает важность отбора персонала для команды или организации на основании широкого спектра критериев, учитывающего наряду с техническими навыками также социальные и командные.

По этой причине многие фирмы начали обращать более пристальное внимание, чем прежде, на психологические, социальные и организационные характеристики кандидатов. Например, на заво-

де FMC в Абердине рядовые сотрудники проводили для кандидатов четырехчасовую программу психологического тестирования, чтобы определить, совпадают ли их мировоззрение и личные склонности с общими ценностями организации. В некоторых случаях предпочтение отдавалось кандидатам с невысокой профессиональной квалификацией, но развитыми социальными навыками, поскольку философия организации гласила, что техническим навыкам обучить проще, чем социальным.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Организации индустриальной эпохи прикладывали большие усилия к тому, чтобы как можно подробнее описать требования к кандидату и должностные обязанности. Современные инфократические организации, напротив, склоняются к тому, чтобы предоставить сотруднику больше независимости в определении круга своих обязанностей и их выполнении, особенно на руководящих должностях. Если новый начальник задает слишком много вопросов о том, что ему можно и нельзя делать, это, скорее всего, означает, что он не очень хороший руководитель. Если вы недостаточно четко понимаете, в чем состоит ваша работа, вам стоит заняться развитием лидерского мировоззрения, о котором мы говорили выше: смотреть вокруг, разби-



ратся, какой цели нужно достичь, анализировать задействованные факторы и инициировать подходящие действия.

Не ждите, пока вам скажут, что делать. В некоторых компаниях считается, что, если сотрудник ждет указаний (даже на стартовой позиции), он, по-видимому, был нанят по ошибке, и удерживать его в организации нет смысла. Близкий прин-

не просто навинчивать гайки на болты), заниматься разнообразной и интересной деятельностью, понимать, хорошо ли у него получается, и чувствовать, что делает нечто ценное и значимое.

Идея автономности приводит нас к организационному вопросу расширения прав и полномочий сотрудников. Многим кажется, что они в работе лишены пра-

## **ЕСЛИ НОВЫЙ НАЧАЛЬНИК ЗАДАЕТ СЛИШКОМ МНОГО ВОПРОСОВ О ТОМ, ЧТО ЕМУ МОЖНО И НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ, ЭТО, СКОРЕЕ ВСЕГО, ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ОН НЕ ОЧЕНЬ ХОРОШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ**

цип — сначала «кто», затем «что» — предлагает Джим Коллинз в книге «От хорошего к лучшему».

Таким образом, если вы занимаетесь организацией труда и распределяете обязанности сотрудников, не ограничивайтесь достижениями индустриальной эпохи, а позаботьтесь о том, чтобы в любой работе была некоторая автономность, соотнесенность с общей целью, разнообразие, мгновенная обратная связь и ясное представление о результатах труда. Каждый человек хочет иметь право сам решать, что ему делать, ощущать причастность к большому делу (а

ва голоса; отчасти такая ситуация возникает из-за недостаточного понимания как руководством, так и сотрудниками сложности этого явления. О расширении прав и полномочий невозможно рассуждать только с той точки зрения, присутствует оно или отсутствует; оно имеет различные степени. Так, одна из причин подробно описанных успехов японской системы менеджмента — как раз высокая степень расширения прав и полномочий.

В то же время, хотя японские руководители предоставляют сотрудникам больше полномочий, чем их западные коллеги (номинальные группы, консенсу-





альное принятие решений и т. д.), японское общество в целом сильно стратифицировано и пронизано иерархическим контролем. Если рассмотреть японскую систему расширения прав и полномочий более внимательно, становится ясно, что открыта она до определенной точки, а после нее становится более закрытой, чем западная. Японцы обычно активнее

чем дальше в списке этап, на который распространяется включенность сотрудников, тем о большем расширении полномочий можно говорить. Если участие сотрудников ограничено только первым этапом — выявлением проблем, это уже более широкие полномочия, чем в традиционных организациях, где поиск и решение проблем остаются прерогативой

## **ЯПОНЦЫ ОБЫЧНО АКТИВНЕЕ ЗАДЕЙСТВУЮТ СОТРУДНИКОВ В ВЫЯВЛЕНИИ ПРОБЛЕМ И АНАЛИЗЕ, НО МЕНЬШЕ — В ПРОЦЕССАХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, РЕАЛИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ**

задействуют сотрудников в выявлении проблем и анализе, но меньше — в процессах принятия решений, реализации и оценки.

Подумайте, какова включенность сотрудников вашей организации в каждый из следующих этапов: выявление проблемы, анализ проблемы, выявление вариантов, принятие решений, реализация решений, оценка результатов. Можно говорить и о степени включенности сотрудников (расширения полномочий) по каждому критерию в отдельности. В таблице представлен вариант общего диапазона расширения прав и полномочий:

руководства, но полноценным расширением прав и полномочий это назвать нельзя.

Эта схема включенности сотрудников позволяет как руководителям, так и подчиненным оценить степень расширения полномочий в компании и говорить о том, как ее можно изменить. Этот вопрос соотносится с нашим обсуждением централизации/децентрализации и степени контроля в главе 22.

Но как бы ни была организована работа в компании, рано или поздно ее необходимо как-то оценивать. Как понять, успешно ли работают наши сотрудники?

Таблица. Диапазон расширения полномочий

Этап решения проблемы	Природа расширения полномочий (кто отвечает на эти вопросы — руководство, сотрудники или и те, и другие?)
Выявление проблемы	Что нужно исправить? Как это выясняется? (Номинальные рабочие группы, ящики предложений, городские референдумы и т. д.)
Анализ проблемы	Чему служит имеющаяся система и к каким результатам приводит? Почему ее нужно исправить?
Генерирование вариантов	Какие альтернативные подходы мы можем применить?
Принятие решений	Кто решает, какой из вариантов мы выберем?
Реализация	Кто будет испытывать на практике выбранный вариант?
Оценка результатов	Кто решает, было ли испытание успешным? Кто решает, продолжать ли действовать этим способом?

## Оценка

Мало какие системы в организациях бывают более вредны и чаще становятся поводом для злоупотреблений, чем системы оценки результатов. Мотив их создания понятен: когда на вас работают люди, нужно как-то определять, насколько хорошо они с этим справляются. Системы оценки, направленные сверху вниз, от начальника к подчиненному, пытаются установить требования к работе сотрудников (результат организации труда) и затем оценить соответствие каждому из требований. Это не так просто, как кажется.

За последние 100 лет в этой области накопилось немало проблем. Сотрудники не стремятся соответствовать предъявляемым требованиям. Начальники не решаются негативно или прямо отзываться о работе подчиненных, опасаясь

обвинений в субъективности, когда процесс оценки предполагается «объективным». В результате наблюдается нечто вроде «инфляции отметок», как в системе школьного образования: все больше людей получают высокие оценки, и распределение смещается в сторону. Вознаграждение по ряду причин может быть не привязано к оценке — и поэтому сотрудники не видят связи между тем, что делают, и тем, сколько получают. Порой процесс оценки больше утомляет, чем мотивирует сотрудников. Кроме того, отзыва руководителя явно недостаточно. Как насчет отзывов коллег? Клиентов? Подчиненных сотрудника (если они у него есть)?

Организации пытаются решать эти проблемы различными способами: с помощью управления по целям, дополнительного обучения руководителей методам оценки, выработки еще более



жестких систем оценки (чтобы снизить субъективность начальников), нормирования распределения результатов (например, рейтинг «отлично» может получить только 10% сотрудников), укреп-

эффективным, так что обсуждение результатов деятельности приносит компании больше вреда, чем пользы. В одних организациях системы оценки работают хорошо, в других нет; это зависит от их

## **МАЛО КАКИЕ СИСТЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БЫВАЮТ БОЛЕЕ ВРЕДНЫ И ЧАЩЕ СТАНОВЯТСЯ ПОВОДОМ ДЛЯ ЗЛУПОТРЕБЛЕНИЙ, ЧЕМ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ**

пления связей между системами оценки и поощрения, разграничения поощрения и процесса развития, системы обратной связи «на 360 градусов» (включающей информацию от начальников, коллег, подчиненных, клиентов и поставщиков) и даже полного отказа от оценки результативности!

Системы оценки полезны тем, что отражают философию лидера, описывающую подход организации к результатам своей деятельности. Базовые убеждения о сотрудниках и их качествах, таких как надежность, хорошо проявляются в системах оценки, помогая людям понять, как к ним относится руководство. Системы оценки способны оказывать значительное негативное воздействие на общение, делая его неискренним и не-

структуры, реализации и связи с другими системами, в особенности с системой поощрения.

### **Поощрение**

От системы поощрения во многом зависит, на чем будет сосредоточено внимание сотрудников организации. Как ни странно, многие организации разрабатывают или поддерживают такие системы поощрения, которые отвлекают внимание сотрудников от целей организации или ее стратегического замысла. Если системы поощрения, включая процессы принятия решений о прибавках к зарплате, бонусах, повышении, публичном признании и других видах положитель-



ной обратной связи, не соотносятся со стратегическими целями организации, сотрудники не понимают, на что ориентироваться, и перестают видеть ценность своей повседневной деятельности.

Хотя необходимость связи системы поощрения со стратегией очевидна, многие организации, порой из благих намерений, вводят и продолжают исполь-

с клиентами должны длиться не более 20 секунд. Были внедрены электронные системы для отслеживания звонков и длительности разговора. С целью удовлетворить требования руководства операторы стали сокращать общение с клиентами, чтобы уложиться в требуемый интервал и принять следующий звонок, и в результате прерывали связь до того

## ПОРОЙ ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ БОЛЬШЕ УТОМЛЯЕТ, ЧЕМ МОТИВИРУЕТ СОТРУДНИКОВ

зовать системы поощрения, которые значительно расходятся с их целями. Так, одна компания объявила премию в 500 долларов за рационализаторские идеи, которые можно было бы внедрить на практике. В то же время система планирования в компании прогнозировала продажи на следующий год на основании демографического поведения и применяла принцип «низкая ставка, большой бонус за превышение квоты», что фактически наказывало сотрудников и за увеличение объемов продаж, и за идеи, которые меняли бы распределение квоты. Системы компании работали против нее.

В другой фирме, рассчитывая улучшить обслуживание клиентов, высшее руководство объявило, что 80% разговоров операторов службы поддержки

как успевали решить проблему, так что общая удовлетворенность потребителей в действительности снизилась. Эти непредусмотренные последствия возникли из-за решений в области организационного планирования, которые были призваны распространять и поощрять одно желаемое поведение, но фактически содействовали совершенно другому и нежелательному.

Добиться, чтобы системы поощрения в организации поддерживали стратегический замысел, а не препятствовали ему, нелегко. Хотя высшее руководство или специалисты по персоналу могут считать, что знают, как это сделать, все же целесообразно включить в процесс планирования людей, которым предстоит работать в системе, особенно если они хорошо ин-



формированы о целях и стратегическом замысле фирмы. Когда система поощрения воспринимается сотрудниками как честная и справедливая, это оказывает на них глубочайшее положительное воздействие. Кроме того, системы поощрения обычно создаются на длительный срок,

рабочей группы и организации. Эффективные лидеры понимают, что если люди не развиваются, не учатся и не приобретают новых способностей и навыков, то фирма постепенно отстанет от эпохи.

Системы обучения организации, в том числе программы обучения персонала,

## **МНОГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗРАБАТЫВАЮТ ИЛИ ПОДДЕРЖИВАЮТ ТАКИЕ СИСТЕМЫ ПООЩРЕНИЯ, КОТОРЫЕ ОТВЛЕКАЮТ ВНИМАНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЗАМЫСЛА**

и чем больше гибкости в ней будет предусмотрено изначально, тем легче будет в дальнейшем ориентировать сотрудников на актуальные стратегические задачи, стоящие перед организацией.

### **Системы обучения**

В динамично меняющейся обстановке способность обучаться, вероятно, представляет собой единственный источник самоподдерживающегося конкурентного преимущества. Это справедливо как на индивидуальном уровне, так и на уровне

чрезвычайно важны, таким образом, для воплощения стратегического замысла. История IBM, включая ее упадок в 1980-е, доказывает, что обучение должно быть целенаправленным. Политика IBM на протяжении многих лет обязывала сотрудников проходить определенное количество часов обучения в год. Несмотря на эту вроде бы похвальную цель, призванную подкреплять культуру постоянного обучения, компания все больше теряла связь со своими рынками.

Опыт IBM иллюстрирует необходимость наличия программ обучения, которые продиктованы стратегическим



замыслом фирмы и соответствуют ему. Вернемся к примеру с заводом FMC в Абердине: Боб Ланкастер стремился создать организацию, где люди работали бы без страха перед начальством. Он знал, что сотрудникам надо будет хорошо изучить рынки FMC и природу ее деятельности. Он понимал, что конкуренция и риск не удовлетворить или не превзойти ожидания клиентов вызывают страх, и заключил, что сотрудникам нового завода нужно научиться более эффективно и производительно работать совместно.

Для этой цели он при содействии профессионального консультанта составил программу обучения, которая началась с занятий, посвященных общению. Да, многие опытные специалисты, придя на работу в новую компанию, скептически отнеслись бы к девятидневному курсу о том, как разговаривать друг с другом. Однако Ланкастер был убежден, что пока все сотрудники не усвоят базовые принципы организации, которую он хотел создать, и не начнут их воплощать в повседневной трудовой жизни, они не смогут построить такое предприятие, какое он желает видеть.

Эти девять дней специализированного обучения познакомили сотрудников с принципами уважительного общения, опирающегося на факты; ориентировали на то, чтобы избегать критических суждений друг о друге, вместо этого решая проблемы совместными усилиями и в атмосфере уважения. Программа учила спокойно воспринимать обратную связь и

критику, заниматься развитием собственной личности вместо того, чтобы пытаться переделать окружающих. В качестве эффективной обратной связи, в частности, выступало описание возможных последствий поведения при сохранении тех же неконструктивных шаблонов. Программа строилась на ряде принципов третьего уровня: «Любая обратная связь — это данные, и никто не обязан этого делать / реагировать на что-либо, если не захочет», «Мы никого не пытаемся переделать, мы думаем, что каждый хорош таков, каков есть», «Если мы будем так поступать и дальше, к чему это приведет?» Через систематическое изучение этих ЦУПО (ценности, убеждения, представления и ожидания), принципов общения и поведения новые сотрудники приучались воспринимать, осмысливать и реализовывать взаимоотношения в соответствии с желаемой организационной культурой. Первым шагом этого процесса был наем подходящих сотрудников, вторым, не менее важным, — целенаправленное обучение. Но если сотрудники не располагают точной и релевантной информацией, то каким бы ни было обучение, они не смогут извлечь из него пользу.

Исследование и создание обучающихся организаций приобретает все больший размах в динамичную информационную эпоху. Более того, индивидуальное, командное и организационное обучение и способность эффективно обучаться вполне могут рассматриваться как главное условие самоподдерживающегося кон-





курентного преимущества. Ари де Гес, член группы по стратегическому планированию в Royal Dutch/Shell, знаменитой успехами в сценарном планировании (о котором мы упоминали в главе 5 «Стра-

Их можно назвать сквозными системами, поскольку они присутствуют, явно или неявно, в каждом из элементов, описанных ранее в этой главе. Эти сквозные системы, как и все прочие элементы в мо-

## **МНОГИЕ ОПЫТНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, ПРИДЯ НА РАБОТУ В НОВУЮ КОМПАНИЮ, СКЕПТИЧЕСКИ ОТНЕСЛИСЬ БЫ К ДЕВЯТИДНЕВНОМУ КУРСУ О ТОМ, КАК РАЗГОВАРИВАТЬ ДРУГ С ДРУГОМ**

тегические принципы»), отмечает: «Возможно, единственный подлинный источник конкурентного преимущества — это способность обучаться». Питер Сенге детально исследовал этот вопрос, а Марсия Коннер описала, как развивать более сильные культуры обучения. Эффективные лидеры, такие как Гарри Ридж из WD-40, стараются поощрять и поддерживать стремление сотрудников учиться

дели Тихи, могут быть стихийными или организованными, иметь жесткие или расплывчатые границы, содействовать и препятствовать успехам организации. Главное место в числе таких систем занимают системы, связанные с многообразием и креативностью.

Роль многообразия в организации огромна. Под этим термином в настоящее время понимается не только этни-

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

# Окружение шефа выдаст вам некое племя

*Достаточно понаблюдать  
за мимикой и жестами  
людей – и вы всё поймёте*



*Елена  
Александрова*

**генеральный директор  
кадровой компании  
ASLconsulting**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Как понять распределение сил и влияния в компании (критерии и маркеры)?



смотря на какой стадии находится компания. Мне достаточно зайти в компанию даже на собеседование, чтобы понять, есть там племена или нет. Во-первых, это языки мимики и жестов, безусловно. Манера общения с шефом и между собой уже даёт понять, что есть некое «племя», которое окружает непосредственно шефа: это либо родственники, либо близкие люди, с которыми он работает много лет и которым он доверяет. Это очень чётко видно по интонации в общении.

Что касается коллектива в общем, то тут нужно смотреть на ключевые фигуры. Мы прекрасно знаем, что в любой компании есть формальные и неформальные лидеры. Как правило, «племя» собирается вокруг неформального лидера. С ним объединяет не только работа, но и какие-то ценности. Люди это могут не озвучивать, но всё равно это есть. Как пишет Логан в своей книге, «племена» определяются таким образом, что люди говорят на языке ценностей, на определённом, друг другу понятном сленге. И таких

людей можно определить не только по языку жестов, но даже по энергетике. Это люди одной серии. Это может быть отдел продаж, отдел маркетинга, бухгалтерия. Бухгалтеров никогда не перепутаешь. В любой компании, если бухгалтер идёт по коридору, сразу видно, что это бухгалтер. Или что это главный бухгалтер. Это ощущается на уровне чутья.

## **УП** Как понять, есть ли в компании некие «племена» (по теории Д. Логана) и к какому племени примкнуть Вам?

— Опишем «племя» людей, приближенных к шефу. Допустим, если ты приходишь в компанию как новый человек, ты можешь проследить на совещании, в приёмной, кто с ним и как общается. Люди его «племени» общаются с ним на более коротком расстоянии.

Если люди находятся в «пресмыкающемся» состоянии — это уже люди не его «племени». Это уже «племена» второго, третьего уровня, если смотреть по градации. Редко кто из наших руководителей берёт себе в подчинение людей четвёртого уровня, так как сам порой не дотягивает до него.

Как правило, люди «племени» руководителя продаж с ним «на ты» — достаточно вольно, свободно с ним общаются. Не будем влезать в подноготную, но они, как правило, замкнуты

ещё между собой на финансовые манипуляции-операции. Поэтому руководитель отдела продаж приближает к себе тех людей, которых он прощупывает: выгодны они ему или не выгодны, можно им доверять или нет.

### **✎ Как определить культуру компании (каждый сам за себя или «мы — команда»)?**

— Что касается корпоративной культуры, то её нельзя создать искусственно. Она исходит от собственника ком-

пания с совершенно незнакомыми мне людьми. Ключевая фраза, которая прозвучала от секретаря директора, заключалась в том, что он очень любит, чтобы перед ним танцевали, разыгрывали сценки, спектакли — такое «Петросян-шоу». У меня, как организатора мероприятия, сотрудники задания саботировали, потому что я была новым человеком. Но я договорилась с ведущим таким образом, чтобы они все перед шефом плясали, разыгрывали сценки. Вот что значит корпоративная культура. Чужому человеку они

## **ЧТО КАСАЕТСЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ТО ЕЁ НЕЛЬЗЯ СОЗДАТЬ ИСКУССТВЕННО. ОНА ИСХОДИТ ОТ СОБСТВЕННИКА КОМПАНИИ ИЛИ ГЕНЕРАЛЬНОГО РУКОВОДСТВА**

пании или генерального руководства. Как правило, то, чем он увлекается, чем он занимается, что ему интересно — это и транслируется на компанию в целом. Один любит футбол, соответственно, всей компанией играют в футбол, другой любит теннис и т. д.

Я не так давно была в одном проекте в торговой компании. И я одна делала выездной корпоратив на два

сказали категорическое «нет», но, чтобы выслужиться перед шефом, будут ползать на коленях, плясать, петь и шутить. В принципе, каждый сам для себя.

А сейчас время такое, особенно после последнего кризиса 2014 года, что как бы люди друг другу ни улыбались в компании, как бы ни разыгрывали коллективное сообщество, то

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



самое «племя», всё равно каждый сам за себя. Потому что каждый понимает, что сегодняшний день у него может быть последним в компании. Мы все прекрасно знаем, как у нас людей увольняют. Поэтому каждый человек рассчитывает только на свои силы, на собственную выгоду и на собственную реализацию в той или иной компании.

Позицию «мы — команда» я, пожалуй, не знаю по российским компаниям, давно не встречала. По западным могу сказать. Одна моя знакомая работает в голландской компании, кото-

И мы такое видим в западных компаниях: все прекрасно знают Apple или Google и другие компании, где лидер своим примером, своей яркостью, харизматичностью заряжает людей. А в российских компаниях видим в основном «я», а не «мы».

**УП** Дружить: только с боссом? со всеми? с самыми влиятельными? ни с кем?

— Смотря какая цель. Отвечая на этот вопрос, я могу говорить с позиций карьерного менеджмента, карьерного

## КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК РАССЧИТЫВАЕТ ТОЛЬКО НА СВОИ СИЛЫ, НА СОБСТВЕННУЮ ВЫГОДУ И НА СОБСТВЕННУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ КОМПАНИИ

рая производит и продаёт напольные покрытия. У них проходят бесконечные соревнования: футбол, волейбол, спартакиады. И у них, действительно, очень сильный корпоративный дух, потому что это прописано в ценностях компании, исходит от владельцев компании и руководства и транслируется на всех. Там лидеры обладают такой мощной энергетикой, что умеют всех заряжать.

консультанта. Всё зависит от вашей конкретной цели. Если цель — сделать карьеру в компании, то нужно выбрать ключевые фигуры, лидеров влияния. Это может быть сам босс, который имеет авторитет, является тем самым лидером влияния. Как правило, это такие авторитарные люди. Есть боссы демократичные, с которыми можно и на корпоративе выпить, и о театре, о футболе поговорить. Но при этом нужно понимать, что при всей этой демо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кратии ты должен очень чётко выполнять свои обязательства — и даже на несколько шагов вперёд. У тебя должно быть стратегическое мышление, ты должен опережать. Он ещё не успел

из компании. Через какое-то время он вырос до определённого потолка, пожал руку боссу и сказал: «Вася, мы с тобой теперь друзья навеки». И дальше они продолжают общаться, дру-

## **ВЫСТРАИВАЕТСЯ ПИАР ЧЕЛОВЕКА ВНУТРИ КОМПАНИИ — И РУКОВОДСТВО НАЧИНАЕТ УЖЕ АВТОМАТИЧЕСКИ ЕГО ДВИГАТЬ**

открыть рот, а ты уже должен опередить, предложив готовое решение. В таком случае можно с боссом дружить. Это называется не подлизываться, а выстраивать отношения. Если ты выстраиваешь вертикальную карьеру в компании, то можно дружить с боссом, но эти шаги нужно делать очень и очень аккуратно. Нужно издали собирать инсайдерскую информацию о его ценностях, интересах, его саморазвитии, образовании, квалификации — и использовать эту информацию в общении. Также использовать интересы вне работы, в разговоре об увлечениях. При таком подходе можно выстроить отношения, некую «дружбу» с боссом. Быть другом босса я бы не рекомендовала.

Как правило, люди становятся друзьями после того, как человек уходит

жить, потому что встают на равные позиции. Либо это «босс — босс», либо это босс и какой-то ведущий менеджер, но уже в другой компании.

Насчёт других позиций. Это опять же зависит от целей человека. Если цель человека — саморазвитие, то есть он хочет набрать в компании определённых компетенций, развиваться в своей профессии, самосовершенствоваться, то нужно быть в хороших отношениях со всеми. Но дружбу с коллегами я, как директор по персоналу с огромным опытом, не рекомендовала бы. На работе нужно работать, иметь со всеми хорошие отношения, но дружба в человеческом понимании на работе всегда только мешает. Потому что ситуации бывают разные. Бывает, что твоего друга увольняют, и ты сломя голову бежишь защищать его



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



перед шефом. Но ты не знаешь всей истории и всех тонкостей, почему его увольняют. Тем самым ты подставляешь себя, что влияет на твою репутацию и карьеру в компании.

В общем, правильные коммуникации — наше всё. Или ты знаешь, что в корпоративной культуре компании вертикально расти некуда, но там есть сетка. Допустим, человек проработал полгода, получил определённый бонус, премию. Если проработал год — получит уже гораздо большую премию, большие привилегии. Здесь нужно не дружить, но выстраивать хорошие и выгодные для себя взаимоотношения с «лидерами влияния» (это может быть даже секретарь или любой рядовой сотрудник, но из «племени» босса), которые оказывают влияние на ту или иную ситуацию. На то, что ты можешь получить большую премию, на то, что тебя могут пригласить в интересный проект, который будет выгодным и в плане развития, и в плане карьеры.

Ну, и в таком случае можно получить определённый пиар в компании за счёт очень хороших, выгодных взаимоотношений с влиятельными людьми. В карьерном менеджменте это называется «сценарный метод». Таким сценарием можно пользоваться внутри компании: выстраивать отношения с людьми таким образом, чтобы не самому говорить, какой я крутой,

смелый, умный и знающий. Пусть о тебе будут так говорить твои коллеги: «Спроси у Лены, узнай у Лены. Кто в этом может помочь? Лена может».

Таким образом, выстраивается пиар человека внутри компании — и руководство начинает уже автоматически его двигать, потому что большинство людей показывают, что он действительно незаменим в компании. И даже когда стоит вопрос о том, что надо сокращать людей, «Лену мы увольнять не будем, потому что все говорят, что она человек незаменимый».

Вот то, что касается «дружить», хоть я это слово и ставлю в кавычки. А ни с кем? Мы же все живём в социуме, как это ни с кем?

**УП** Как отвечать, если новая подруга (друг), глядя прямо в глаза, вас спросит: «А какую премию ты получила в конверте вчера?»

— Вопрос щекотливый. В принципе, у нас, в российских компаниях, зарплата человека — это коммерческая тайна. Но я — специалист по персоналу или бухгалтер — я вижу все зарплаты. Если я коммерческий директор, тоже это всё вижу. Если я руководитель какого-либо отдела, я всё равно эти зарплаты вижу. Какого уровня эта подруга? Если я простой рядовой сотрудник, то здесь многое зависит от степени близости с подругой. Если я

знаю, что мы действительно серьёзно дружим, что человек не предаст, то могу сказать ей правду.

Если мы с ней на равных работаем в одном отделе и ей заплатили премию на 5 тысяч меньше, чем мне, то получается некорректная ситуация. Если, конечно, у нас одинаковые показатели. Потому что эта девушка побежит к директору и скажет: «Почему у нас одинаковое количество продаж, оди-

бусы. Это зависит от компании, от корпоративной культуры. Если компания достаточно открыта, то люди могут об этом говорить. А если в компании кругом висят видеорекамеры и шаг в сторону — это уже преступление, то лучше вообще о суммах не разговаривать.

**Иногда помощники растут до CEO. Что для этого надо делать?**

## МОЖНО ВЫСТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ, НЕКУЮ «ДРУЖБУ» С БОССОМ. БЫТЬ ДРУГОМ БОССА Я БЫ НЕ РЕКОМЕНДОВАЛА

наковые бонусы должны быть, а ей на пятерку больше заплатили?» Она, получается, откроет эту коммерческую тайну.

Если люди приходят ко мне в от-

— Те же самые советы, которые я давала выше: надо «дружить» с боссом, со всеми влиятельными людьми в компании. Тактика та же самая. В конце 90-х, в нулевые годы, ещё до кризисов, было распространено, ког-

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

# Чтение стихов за опоздание — гениальная находка или всё же наказание?

*Комфортное рабочее  
место «лечит»  
сотрудника от вредных  
привычек?*

*Возможно...*



*Оксана Прищепина*

**директор по персоналу  
ООО «МАЗДА СОЛЛЕРС  
Мануфэкчуринг Рус»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Что, кроме курения и алкоголя, можно считать вредными для компании привычками в поведении сотрудника?



Курение я бы не стала однозначно называть вредной привычкой, так как многие работодатели его таковым не считают. А к алкоголю я бы ещё добавила неправильное поведение персонала, к примеру отсутствие дисциплины, безответственность. Поведение, для борьбы с которым требуется распространение соответствующей культуры — определённых знаний, традиций, нравственных ценностей.

**У** Но где та грань, разделяющая здоровый смысл запретов администрации и «чужачества» персонала?

— Это грань, которая влияет на производительность труда сотрудников. Она всегда чётко видна, так как вредные привычки к «чужачествам» не приравниваешь. Ведь последние — это всегда забавные безобидные примеры. Такие как, скажем, съесть на спор жука за обеденным перерывом.

**У** Много знаем нелепых устаревших законов в разных штатах США, но и компании порой чудачат?

— Пример нашей компании: один из руководителей заставляет персонал за опоздание читать стихотворение перед коллегами в количестве 20 человек.

**У** Домашние питомцы («хомячки») в офисе — для западных фирм уже такая же норма, как и чистая вода в кулерах. Идём дальше навстречу новому поколению?

— Стоп-стоп-стоп. Если понимать под домашними питомцами, «хомячками», участников социальных сетей, то не стоит думать, что они так уж распространены сегодня в российских компаниях. Даже сотрудники, которые ведут активную деятельность в социальных сетях во время обеда, это скорее редкость в российских компаниях, чем норма.

**У** Курение в офисах почти исчезло. Как Вы относитесь к этому вредному для всех феномену?

— Считаю, что для него должны быть отведены отдельные зоны.

**У** Можно ли посчитать в деньгах то, сколько теряет компания, не борясь с курением?

— Конечно же, можно. Негативное влияние курения на здоровое трудоспособное население сказывается

на эффективности производства. Существует даже конкретная формула, зависящая от фактических затрат. Можно посчитать, сколько времени затрачивает сотрудник на проход до курилки, на сам процесс курения, на общение во время него и возврат от курилки до рабочего места. Далее можно посчитать среднее время, а затем умножить его на количество выкуренных сигарет в день. Результат — общее время, затрачиваемое сотрудником в день на курение. Помимо того, существует конкретная статистика: в среднем сотрудник, выкуривающий семь сигарет в день, в неделю затрачивает примерно восемь часов своего рабочего времени на курение.

### **И** А ведь порой курилка — это брейн-ринг идей?

— Курилка — не единственное для этого место. Брейн-ринг может быть где угодно. К примеру — на рабочем месте, в обеденной зоне. Я бы даже сказала, что генерировать идеи в курилке, если компания расположена на территории не с самыми лучшими погодными условиями, — далеко не самый лучший вариант.

### **И** Что произойдёт, если не брать курящих на работу?

— Если прямо-таки говорить в лицо, что в работе отказано именно по причине курения, то это будет не что

иное, как дискриминация. Та самая дискриминация, которая запрещена конвенцией по труду. Сами посудите, какой может быть результат после такой дискриминации.

### **И** Кое-кто уже помогает сотрудникам избавиться от этой вредной привычки. Смысл расходов?

— Конечно, такие расходы имеют смысл. Ведь, во-первых, курение очень сильно вредит не только курильщику, но и негативно влияет на работу всего предприятия в целом. Так, снижается его производительность, ухудшается экология рабочих мест, растёт число ошибок и брака во время производственного процесса. Помимо того, увеличиваются расходы на организацию медицинского обслуживания для восстановления здоровья сотрудника.

### **И** Опоздания на работу актуальны сегодня (кроме тех мест, где это важно)?

— По моему личному мнению, тема опозданий актуальна всегда. Так как их отсутствие — это, прежде всего, дисциплина сотрудника. С другой стороны, без них работодатель избавлен от определённых потерь. Что касается современного отношения к опозданиям в целом, то здесь всё зависит от масштаба штата компании. К примеру, если это небольшая фирма — до 50 человек, то такая компания уже сейчас не обраца-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ет никакого внимания на опоздания. И даже более того — большая часть её сотрудников работает удалённо.

**У** Наркотики — это, увы, реальность уже даже среди некоторых топов? Что делать?

— Да, проблемы с наркотиками существуют у компаний. Но они решаемы путём создания комфортных рабочих мест. Так как в этом случае сотрудники компании, в том числе и топы, будут ими дорожить. Как результат — оставлять наркотики в прошлом. Также здесь могут помочь приём в штат психолога и проведение соответствующих тренингов, так как они приводят к этой цели снятием стресса у конкретного персонала, из-за которого обычно и появляется то или иное пагубное пристрастие, в том числе использование наркотиков.

**У** Чем опасны специалисты, крепко выпивающие после работы или в выходные?

— Для специалистов, действительно сильно выпивающих — когда речь не о

**У** Зависимые от азартных игр — история бизнеса знает массу примеров их неадекватности на работе, и никто часто даже не догадывается об их пристрастии...

— Если такое пристрастие явно не проявляется, то о нём сложно догадаться. Так что да, действительно, такие случаи бывают. Но при этом узнать о пристрастии всё равно можно — при помощи соответствующей оценки. Речь о специальных тестах и методиках, способных выявить у сотрудника склонность к тому или иному вредному средству. Не полностью выявляющих, конечно, но дающих пищу для определённых размышлений. Следует сказать, что всегда — при явном и неявном пристрастии — верным его признаком служат азарт в глазах и некоторая нервозность. И всё же и в том, и другом случае догадываться долго не придётся: заядлые игроки обычно не скрывают своего пагубного пристрастия.

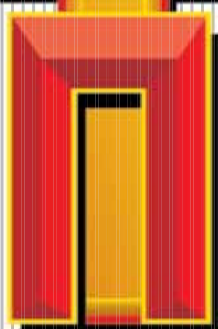
**У** Римляне говорили: «Что позволено Юпитеру, то не позволено быку»... На практике мы видим этот принцип на примере топов?

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







*Сергей Слесарев*

## **СМС и мессенджеры в трудовом споре**

*Екатерина Човикова*

## **Как бороться с воровством**

*Александр Чакински*

## **Доказательная база при увольнении за разглашение и передачу коммерческой тайны**

*Леонид Рудаков*

## **Банковская тайна и последствия её незаконного раскрытия**

*Александр Суслов*

## **Оспаривание наказаний сотрудников за выполнение (невыполнение) устных приказов руководителя**

*Татьяна Горошко*

## **Переработки: какие в таком случае могут быть трудовые споры, если речь идёт об армии?**

*Светлана Васильева*

## **Работа на два фронта: когда топ уходит к конкуренту**



Сергей  
Слесарев



Екатерина  
Новикова



Александр  
Чакински



Леонид Рудаков



Татьяна  
Горошко

# Джорджио Армани: «Я принёс жизнь в жертву работе»



Джорджио Армани, итальянский модельер и предприниматель, основатель компании Armani, родился 11 июля 1934 года на севере Италии, в городе Пьяченца, в 67 километрах от Милана (Италия). Его отец работал бухгалтером, а мать занималась домом и детьми. Родители любили искусство, были творческими людьми и обладали хорошим вкусом, поэтому любовь к искусству воспитывали и в своих детях.

С раннего детства Джорджио начал придумывать и рисовать эскизы костюмов для кукольных спектаклей, а затем шил их.

Годы Второй мировой войны во многом сформировали волевым и решимым.



тельный характер будущего модельера. После неё семья переехала в Милан. Джорджио хотел стать актером, потому что очень любил кино, но видя вокруг нищету и повальные болезни, решил стать врачом. Однако на медицинском факультете Болонского университета он проучился всего два года: не смог переносить вид крови, смотреть на раны и присутствовать при операциях. Будущий модельер пошёл служить в армию и в то же время увлёкся фотографией.

В 1957 году, вернувшись из армии, Армани поступил на работу в миланский универмаг La Rinascente. В его обязанности входило следить за оформлением витрин. Работа пришлась ему по душе и вскоре Джорджио, как исполнительному сотруднику, доверили руководить

небольшим экспериментальным магазином. В это время у него появились новые связи и знакомства. Этому способствовали командировки в Англию, а также то, что он стал самостоятельно закупать товары из Японии и Индии.

Джорджио уверенно шёл вверх по карьерной лестнице, и руководство доверило ему составление плана закупок для всего универмага. Он всерьёз увлекся подбором моделей одежды и стал разрабатывать собственные эскизы, не похожие на те коллекции, которые видел ранее. Армани каким-то внутренним чутьем ощущал потребности покупателей.

В 1961 году Армани познакомился со знаменитым кутюрье Нино Черрути, ко-





торый предложил Джорджио стать его помощником и совместно работать над моделями для новых коллекций. Первые работы Джорджио появились под брендом Hitman.

В 1970 г. Армани создал собственную студию и стал работать сразу с двумя крупными модельерами: Эрменеджильдо Дзенья и Эмануэлем Унгаро, свои модели он продаёт итальянским домам моды.

В 1974 г. Серджио Галиотти убедил Джорджио создать собственный Дом моды. Для открытия бизнеса тому пришлось продать свой Volkswagen. Поскольку талантливому модельеру оказалось непросто заниматься раскруткой бренда, Галеотти взял на себя вопросы

рекламы и управления финансами компании «Giorgio Armani s.p.a.».

Первая линейка мужской одежды под брендом «Giorgio Armani» вышла в 1975 году. Презентация прошла с большим успехом, и через год Армани представил коллекцию одежды для женщин. Компания быстро развивалась, и кроме одежды, стала выпускать аксессуары, предметы интерьера, открыла косметическую линию.

Для продвижения бренда по всему миру и определения целевых аудиторий было создано пять подразделений, каждое из которых отвечало за определённое направление. Так, одежда от кутюр производится под маркой Giorgio Armani, готовая одежда, рассчитан-

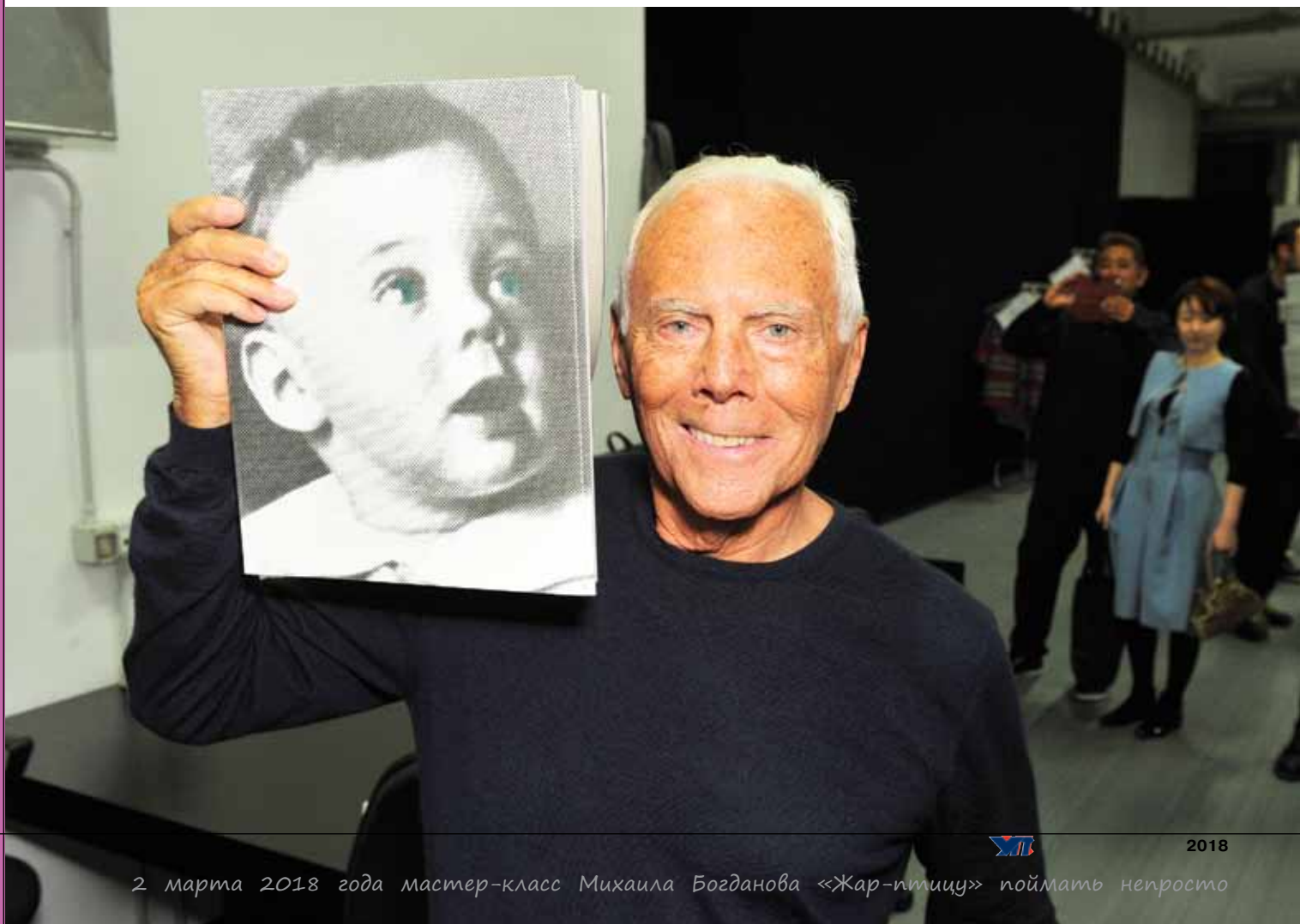


ная на массовый рынок, — под марками Armani Collezioni и Armani Exchange. Бренд Emporio Armani — это модели «средней» ценовой категории, занимающие промежуточное положение между массовыми моделями и моделями от кутюр. Коллекции для юных ценителей моды выпускаются под брендом Armani Junior.

В 1985 году после смерти Галеотти Армани впал в затяжную депрессию и начал всерьёз думать о том, чтобы оставить творчество. Однако позже он скажет об этом периоде: «Вы знаете больше, чем думаете, и можете боль-

ше, чем знаете. Когда мой партнёр по бизнесу умер, некоторые решили, что я закрою фирму. Вместо этого я научился делать то, что делал он. Не стоит недооценивать собственные внутренние силы».

Через два года компания стала одной из крупнейших в мире, согласно финансовым отчетам, в 1998 г. ее оборот достиг 850 млн долларов, и Giorgio Armani стал самым большим Домом моды в Италии. Звёздными клиентами бренда стали Леонардо Ди Каприо, Пенелопа Круз, Джордж Клуни, Софи Лорен и другие знаменитые персоны.





Армани является автором концепции формы лондонского футбольного клуба «Челси».

Секрет успеха Армани сформулировал так: «Я всегда был слишком ответственным. Я не знаю, как жить по-другому».

Сейчас филиалы компании открыты в 37 странах мира, в неё входят 13 предприятий, где в общей сложности работают 5000 сотрудников.

В 2008 году Армани стал кавалером орденом Почётного легиона. По данным журнала Forbes, его состояние составило 8,5 млрд долларов, и он стал одним

из богатейших людей Италии, а в рейтинге самых богатых людей мира занял 131-ю строчку.

Подводя своеобразный итог, знаменитый модельер сказал: «Баланс между работой и жизнью — ключ к счастью. Я принёс жизнь в жертву работе, и если бы можно было начать сначала, поступил бы иначе».

Джорджио Армани вошёл в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года журналом Forbes.

Журнал 

2018 г.



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



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



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

№ 4 2017



**С НОВЫМ 2018 ГОДОМ  
ВАС, ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!**

Мастер-класс Михаила Богданова

# «Жар-птицу»

## поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила  
Богданова (CONSORT Group) при  
содействии Ирины Щавинской  
и участия практиков ряда  
успешных компаний

*Дата проведения — 2 марта 2018*

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;  
[www.consort.ru/seminar/](http://www.consort.ru/seminar/); e-mail: [seminar@consort.ru](mailto:seminar@consort.ru)

# ПРОГРАММА мастер-класса

## Часть 1

### Как поймать «жар-птицу»

1. Кого же ищут с помощью целенаправленного прямого поиска топов (Executive Search)?
2. Почему из 20 000 кандидатов — директоров на сайте HH.ru только мизерная часть может быть рассмотрена вами без риска впустую потерять время и деньги?
3. Принципиальные различия двух технологий — поисковой (Search) и подбора на основе базы данных (Selection)
4. Что общего между консультантом Executive Search и... свахой?
5. Каковы стандартные требования к топам, с помощью которых вы отсекаете «кадровый мусор» (выгоревших кандидатов, потенциальный криминал, явно нелояльных кандидатов, монозаточенных специалистов...)?
6. Изучение кандидата и составление его портрета до контакта с ним (соцсети, форумы, опрос коллег и т. д.)
7. Первые контакты с потенциально интересным кандидатом: кто — как — когда — где?
8. Как правильно излагать кандидату причины интереса к нему вашей компании (и надо ли сразу их озвучивать)?
9. Обязательные вопросы к самому себе как к заказчику, ищущему топ-менеджера в свою компанию
10. Создание «Карты поиска» (зоны поиска, технологии скрытого поиска)
11. Как грамотно исследовать рынок и составить «Длинный список»?
12. Интервьюирование и создание «Короткого списка». Какие обязательные базовые вопросы необходимо задать кандидатам? Сколько интервью и какой длительности корректно проводить (включая состав переговорщиков, формат, обстановку и т. д.)?
13. Предварительная проверка потенциальных кандидатов. Media Check
14. Нетрадиционные технологии оценки кандидатов и «гарантии» их успешности
15. Нелегкая наука проверки рекомендаций (включая «убийственный» вопрос: «А Вы бы взяли его к себе обратно?»)
16. Финальный выбор лучшего из лучших: критерии, риски, кейсы удач и провалов

17. Квалифицированное посредничество при финальных переговорах (заключении контракта)
18. Что делать, если буквально накануне подписания договора кандидат меняет свои условия?
19. Но и у вас может возникнуть форс-мажор или открыться новые обстоятельства — как менять договоренности?
20. Follow up. Адаптация топов как искусство разведения пчел (если вы купили пчел, а не ос)
21. Специфика Executive Search в России. Проходят ли «облегченные» варианты?»

## Часть 2

### А если не жар-птица, а пеликан, коршун или скромный соловей?..

Очень часто компании нужны специалисты различного уровня, уникальные по своим компетенциям. Иногда важнее всего — подбор среднего или линейного персонала.

1. Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что...

Выясняем, кого ищем и где ищем.

Правильно снимаем заказ и определяем «места обитания».

2. «Грибник» или «рыбак»?

Способы поиска персонала.

3. А того ли я поймал?

Этапы отбора и способы оценки.

## Часть 3

### Social Networking — искусство заводить и поддерживать полезные связи

1. Что такое «теория шести рукопожатий»?
2. Каковы основные принципы нетворкинга?
3. Какими могут быть мотивы интереса к вам других людей?
4. Кто они — полезные связи и как их подбирать?
5. Где и как знакомиться?
6. 20 «золотых» правил нетворкинга
7. Ошибки и табу
8. Нетворкинг для HR
8. Немного о языке жестов и тела

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;  
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru



Мастер-класс Михаила Богданова

# «Жар-птицу»

## поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила  
Богданова (CONSORT Group) при  
содействии Ирины Щавинской  
и участия практиков ряда  
успешных компаний

*Дата проведения – 2 марта 2018*

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;  
[www.consort.ru/seminar/](http://www.consort.ru/seminar/); e-mail: [seminar@consort.ru](mailto:seminar@consort.ru)



**Сегодня наиболее  
прибыльно  
поставлять  
потребителю  
впечатления,  
но уже завтра  
их место  
могут занять  
трансформации.**

# Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину

**Джеймс Клоусон**

## **О чем книга**

Данное издание представляет собой руководство для тех, кто изучает тему лидерства и хочет выработать продуктивную модель влияния на окружающих. В соответствии с центральной концепцией книги поведение человека складывается из трех уровней: видимой деятельности, сознательного мышления и подсознательных ценностей, убеждений, представлений и ожиданий от окружающего мира. Любое влияние на человека естественным образом затрагивает все три уровня, но в разном соотношении. Концепция «лидерства третьего уровня» применяется в программах обучения руководителей в различных странах мира. Содержание книги испытано как в аудиторных условиях, так и на практике. В структуру книги включены мини-кейсы по практическому применению рассмотренных понятий, а также подробная рабочая тетрадь с заданиями для самостоятельной оценки своих навыков.

Читать книгу «Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину» очень удобно в нашей онлайн-библиотеке на сайте или в мобильном приложении IOS, Android или Windows. Надеемся, что это произведение придется вам по душе.

# ЛЕГЕНДАРНЫЙ ИЦХАК АДИЗЕС

ЛЕКЦИЯ В МОСКВЕ

 Vegas City Hall



8 (800) 333-67-02

[WWW.BBI.CLUB](http://WWW.BBI.CLUB)