



Ирина Обухова



Ирина Гонтарук



Исаак Мостов



Олеся Смагина



Александр Мосолов



Марина Миронова



Алексей Стоянкин



Иванов Александр



Андрей Калашников





*Екатерина Мартемьянова*

**Соблюдение порядка проведения инвентаризации как условие взыскания причиненного ущерба**

*Павел Хлебников*

**Споры с CEO по выплатам бонусов в зависимости от результатов деятельности и эффективности**

*Сергей Смирнов*

**Когда работника можно привлечь к дисциплинарному взысканию за оскорбление коллег**

*Татьяна Кочанова*

**Отказ в назначении пенсии по вине работодателя**

*Анастасия Жукова*

**Медосмотр: как все на практике**

*Екатерина Чобикова*

**Увольнение в силовых структурах**

*Александр Чакински*

**Споры с экспатами и новые акты по ним в трудовых спорах**

*Ксения Грановская*

**Забастовка на Ямале**


*Чаталия Пластинина*

**Залог или продажа?**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**В Новом 2019 году  как и всегда будет дарить Вам общение с лучшими топ менеджерами и успешными компаниями призывая их делиться секретами успеха...**

*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. 11

**В**ремя – это единственный невозполняемый ресурс человека...

**С**омневается в качестве любой колбасы, но на завтрак предпочитает конкретную...



Дмитрий Глузов,  
«ТЕЛЕПЛАСТ»

стр. 13

**Ж**изненно важен для тех, у кого есть развитая филиальная сеть...



Ольга Соколова,  
ГАУК «МОСГОРТУР»

стр. 17

**Э**то же конкурентная среда, и каждый играет по тем правилам, которые считает уместными...

**Т**ы не можешь быть уверен, что завтра владелец / руководитель не решит, что ты ему больше не нужен...



Ирина Обухова,  
ODGERS BERNDTSON

стр. 23

**П**росто действуйте исходя из целей...



Ирина Гонтарук,  
«ПОЛИТЕХ-ПЛЮС»

стр. 27

**Б**ольшие самолеты быстро не разворачиваются, но долго и далеко летят...



Исаак Мостов,  
ГК «РАМАКС»

стр. 37

**Л**учше не обсуждать с руководителем какие-либо «особые секреты»...

**У**ход руководителя из компании – это результат переговоров с обоснованием позиции...

стр. 29

**Т**аланты постоянно находятся в поиске возможностей для саморазвития и самореализации...



Марина Миронова,  
«ВЕЛЕС КАПИТАЛ»

**Т**алантливые сотрудники часто бросают вызов устоявшемуся порядку вещей, который устраивает топов...

стр. 45

**И**х с руками отрывают на первых же собеседованиях...



Александр Мосолов,  
FUJITSU В РОССИИ И СНГ



Алексей Стоянкин,  
КОНСАЛТИНГОВАЯ  
КОМПАНИЯ МДД ГРУПП



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**ОБРАЗОВАНИЕ**  
Как оценить качество образования кандидата?  
Исследовательский центр кадрового агентства Mainstaff

7

**КОММЕНТАРИЙ**  
Критическое мышление можно и надо развивать в себе  
Олег Шевцов, WayToStart

9

**КОММЕНТАРИЙ**  
Критическое мышление поможет научиться задавать  
главные вопросы  
Анастасия Лобченко, Digital-агентство Webit

11

**КОММЕНТАРИЙ**  
Кушайте правильную колбасу  
Дмитрий Глумов, «Телепласт»

13

**КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**  
Свою маленькую копию в должности топ-менеджера  
хотят видеть многие собственники!  
Ольга Соколова, ГАУК «МОСГОРТУР»

17

**ES**  
Топы стали осторожнее относиться к предложениям  
хантеров  
Ирина Обухова, Odgers Berndtson

23

**УДАЛЁННЫЕ СОТРУДНИКИ**  
Брендируйте хоум-офис ваших работников  
Ирина Гонтарук, HR-специалист «Политех-Плюс»

27

**ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ**  
Большие самолеты быстро не разворачиваются, но  
долго и далеко летят...  
Исаак Мостов, ГК «РАМАКС»

28

**Трибуна HRD**  
Нам не нужен «снежный ком»  
Олеся Смагина, ООО «Юнайтед Боттлинг Групп»

29

**ТАЛАНТЫ**  
Талантливые сотрудники – это настоящее  
и будущее компании  
Александр Мосолов, Fujitsu в России и СНГ

37

**Трибуна HRD**  
Роль HRD в инвестиционных компаниях повышается  
естественным образом  
Марина Миронова, «Велес Капитал»

45

**РЕКРУТМЕНТ**  
Даже жар-птицу поймать проще, чем найти и  
схантить суперпродажника  
Алексей Стоянкин, МДД Групп

51

**УСПЕШНЫЙ ОПЫТ**  
Японский опыт «кружков качества» можно  
эффективно применять и у нас  
Иванов Александр, бизнес-система ОМК

57

**КОММЕНТАРИЙ**  
Стратегия «минирования будущего»  
Андрей Калашников,  
«Актуальные управленческие решения»

64

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
Люди сопротивляются всегда изменениям  
Андрей Соснило, Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации

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

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

Подписано в печать 28.12.2018 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 ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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 >

№48  
(508)

Издаётся с 1996 г.  
2018 г.

Объединенная редакция

ИД 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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Светлана  
Николашина



Алекс  
Рубанов



Лев Сальц



Светлана  
Белодед



Ирина  
Баева



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



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

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

# Как оценить качество образования кандидата?

*В УП 47 был опубликован список лучших вузов по версии УП.*

*Публикуем интересное мнение по теме образования от эксперта.*

**Исследовательский  
центр кадрового  
агентства Mainstaff.**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Специфика профессии специалиста по подбору персонала предполагает проведение оценки кандидатов на различные вакантные должности. Если должность не требует определенного опыта и навыков, то рассматриваем выпускников вузов с обучением.

Определенно точно можем дать оценку выпускникам со специальностью «Управление персоналом». В образовании есть значительные пробелы теоретической части по темам: «Технологии поиска», «Методы поиска», «Технологии оценки кандидатов», «Методы оценки», «Тесты» и «Компетенции».

Пробелы в практической части. Фактически студенты проходят практику формально, зачастую не по специфике. Не имеют представления о профессии, указанной в дипломе, или имеют смутные представления. Столкнувшись на практике с рутинной, осознают, что не знали, с каким функционалом придется иметь дело. Приходит разочарование.

Кадровые агентства могут быть для вузов хорошей практической площадкой. Студенты получают незаменимый практический опыт и реальные навыки по функционалу, а кадровые агентства помощь в проведении рутинной работы при минимальных расходах на обучение. Это в нашем понимании успешный симбиоз и взаимовыгодное сотрудничество.

Мы часто общаемся с руководителями факультетов вузов, доводим информацию, но, к сожалению, зачастую, сами вузы подходят формально к данному вопросу, а значит, и к обучению. Нет у них заинтересованности давать конкретные знания.

\*Исследовательский центр кадрового агентства Mainstaff.

Журнал



2018 г.

**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:**

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агентства подписки на [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**





# Критическое мышление можно и надо развивать в себе

*Мнение по материалам*

*книги Чатфилда*

**Я** полностью согласен с автором. Большое значение имеет критическое мышление, которое позволяет анализировать всю информацию и не воспринимать ее полностью «за чистую монету». Важно отталкиваться от последовательных фактов, которые подтверждают достоверность информации.



*Олег Шевцов*

WayToStart

Прежде чем принимать поспешные решения, основываясь на полученных

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



фактах и данных, важно сначала спокойно проанализировать ситуацию со всех сторон. Именно это помогает мне в бизнесе — сесть и спокойно оценить все возникающие проблемы.

До применения критического мышления я совершал множество ошибок, которые стоили мне партнеров, клиентов и сотрудников. Много может измениться в ваших делах, если вы потратите 15 минут на полный анализ ситуации.

Предвзятость и поспешные выводы — это тоже большая ошибка. Нельзя судить об объекте, исходя только из ваших предпочтений, симпатий и опыта. Важно придерживаться фактов и информации, полученной из нескольких солидных источников.

Да, бывает неосознанная предвзятость, которая навязана извне


стереотипами или общественным мнением, которое чаще всего не работает именно в вашей ситуации или просто не достоверно. Как пример можно привести различный опыт предпринимательства в России. По сегодняшний день многие считают предпринимателем человека, заработавшего деньги нечестным путем, но при этом никто не заинтересован удостовериться в этом, просто приятно думать, что это так. Ведь я честный, поэтому не могу заработать.

\* Олег Шевцов, генеральный директор digital-агентства WayToStart


Журнал



2018 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ОЛЕГУ ШЕВЦОВУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**





# Критическое мышление поможет научиться задавать главные вопросы



Критическое мышление Тома Чатфилда это еще одно пособие среди многих других данной тематики. Однако, читая эту книгу невозможно не заметить ее яркие отличия: она написана простым и понятным, для всех читателей, языком. В ней содержатся те примеры, с которыми, мне кажется, каждый из нас сталкивался не раз, практические советы и рекомендации, и что не мало важно, есть интересные кейсы, с помощью которых можно проверить себя, а бонусом идет приятный и креативный дизайн, выдержки и цитаты, которые вынесены «за текст» отлично вписываются и делают акцент на самом главном.

Данная книга полезна всем в современном мире. Да, каждый из нас сталкивался с критическим мышлением, да, мы применяем его повсеместно и в большей степени неосознанно, но порой встречаются люди, которым не хватает больше информации и опыта, они слишком доверчивы или совершают



*Анастасия  
Лобченко*

Digital-агентство Webit

**Эксклюзивно для**





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



слишком очевидные ошибки в общении. Это книга именно для таких людей, с ее помощью можно овладеть не только критическим мышлением, но и научиться выделять главное, формировать свое мнение и отношение исходя из той информации, которую мы получили и которая нам нужна, а не из той что была преподнесена первоначально.

С профессиональной точки зрения, как специалист работающий с персоналом, хочу сказать, что на моем пути было много людей, которым можно было посоветовать прочитать данную книгу, и думаю еще много таких людей встретится. Коллеги, руководители, сотрудники – нам всем важно получать как можно больше полезной информации из общения друг с другом, мы никогда не должны верить на слово: мы должны обсуждать резюме кандидата, его достижения и результаты – чем не

пример критического мышления? Мы должны работать с коллективом, вникая в проблемы и смотря на ситуацию со всех сторон, а не только со стороны руководства или только со стороны младших сотрудников. Перечислять можно долго и многое, главное то, что эта книга поможет научиться или усовершенствовать умение задавать нужные вопросы, формируя свою объективность выделяя главное. Мы уже включили ее в список книг на добавление ее в нашу офисную библиотеку.


\* Анастасия Лобченко,  
Digital-агентство Webit

Беседовала А. Верещагина


Журнал

2018 г.

**О компании:** Digital-агентство Webit — это работа на результат клиента и более 15 лет опыта. Компания оказывает комплекс услуг, направленных на продвижение бизнеса в интернете. Мы являемся профессионалами в следующих областях: создание и поддержка сайтов, SEO, контекстная реклама, что доказано высокими позициями в отраслевых рейтингах. Нас рекомендуют крупные компании, например, МВидео, Шатура, Ригла, а также за последний год было получено более 50 положительных отзывов от небольшого и среднего бизнеса.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АНАСТАСИИ ЛОБЧЕНКО —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**





# Кушайте правильную колбасу

И не читайте книг  
написанных для западных  
людей

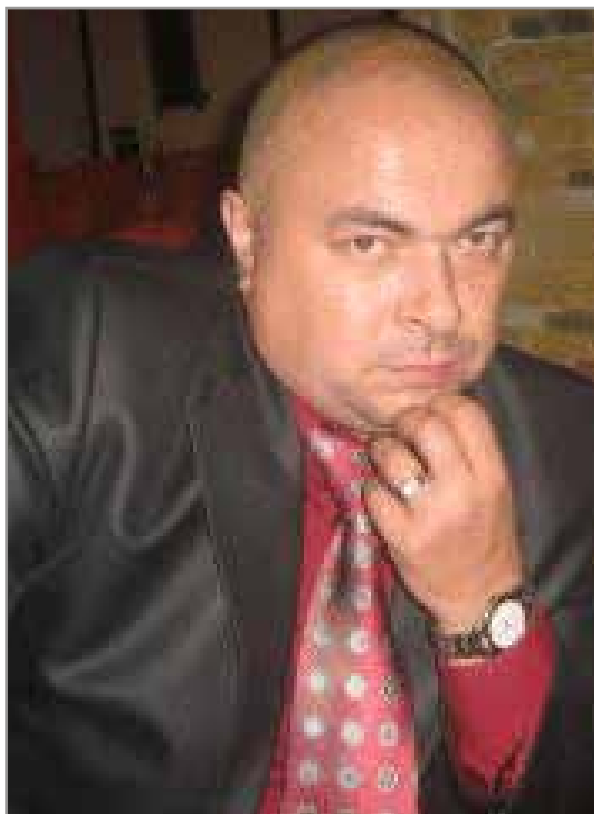
Моё «критическое мышление» включилось сразу после прочтения первых строк этой книги. Возникли вопросы:

- Для кого эта книга предназначена?
- Зачем я читаю прописные истины?
- Что заставило автора написать это?

Во-первых, я бы назвал это не «критическое мышление», а «здоровый смысл». Такие поступки, как срочно кому-то помочь по письму или проголосовать по фотографии просто не относятся с людям с мышлением, и если эта книга для них, то и название должно соответствовать. Здоровый человек не должен тратить время на прочтение этого материала.

Время – это единственный невосполняемый ресурс человека,

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Дмитрий Глузов

«Телепласт»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



а следовательно очень дорогой. Я прекратил бы чтение на 5-ой строке, если бы меня не попросили дочитать до конца и дать собственное мнение о материале.

пожары и прочие, угрожающие жизни. Говорят, что в такие моменты думать некогда, а вот и зря.... Именно в такие моменты думать надо в 10 или 100 раз быстрее и принимать единственное

## **ВРЕМЯ – ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ НЕВОСПОЛНЯЕМЫЙ РЕСУРС ЧЕЛОВЕКА**

Во-вторых, этот материал возможно рассчитан на жителей других стран, отличных от России, где людей обманывают или по-простому «разводят» редко. В России нет необходимости рассказывать о критическом мышлении,

правильное решение, за которое придётся отвечать или получать награду.

Подводя черту, могу сказать, что данный материал, скорее всего, будет бесполезен и не добавит знаний

## **СОМНЕВАЕТСЯ В КАЧЕСТВЕ ЛЮБОЙ КОЛБАСЫ, НО НА ЗАВТРАК ПРЕДПОЧИТАЕТ КОНКРЕТНУЮ**

мы с ним просыпаемся и ложимся спать, это уже наш менталитет. Практически каждый здравомыслящий Россиянин является и скептиком, и обладает предвзятостью. Например, сомневается в качестве любой колбасы, но на завтрак предпочитает конкретную.

читателям. Получить удовольствие от прочитанного также вряд ли получится.

\* Дмитрий Глузов, владелец колл центра «Телепласт»

В-третьих, я бы считал, что «критическое мышление» – это поведение в критических ситуациях, таких как катастрофа, природные катаклизмы,

Журнал



2018 г.

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**





# Свою маленькую копию в должности топа желают видеть многие собственники!

А это невозможно,  
и фантастично, и  
ненужно... и очень чревато  
проблемами.



Ольга Соколова

ГАУК «МОСГОРТУР»

**УТ** Как вы понимаете  
кадровый резерв (КР)?



Встречается разное понимание кадрового резерва. Классически это перспективные сотрудники, которых при необходимости можно повысить. В этом случае разумные организации «прокачивают» именно те компетенции сотрудников, которые в будущем пригодятся на новой должности или при ином функционале.

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Кадровый резерв предполагает повышение, но и само понятие повышения для разных людей имеет разное значение: помимо очевидного «вертикального» роста, это может быть и увеличение зоны ответственности, и движение «в сторону», освоение новых навыков. При планировании кадрового резерва в первую очередь играют роль интересы организации, но полезно учитывать и стремления сотрудников.

Таким образом, кадровый резерв нужен всем компаниям, но жизненно важен для тех, у кого есть развитая филиальная сеть, дающая возможность (а иногда и создающая необходимость) ротации персонала, а также для тех компаний, специфика деятельности которых предполагает обязательный опыт в конкретной области. Например, детский отдых: даже для сильного управленца задача возглавить лагерную смену может ока-

**УИ** **О чем может вам говорить большой отклик на вакансию топ-менеджера?**

— При подборе всегда работает классическая «воронка подбора», но ее эффективность зависит от четкости постановки задачи и понимания, какого именно кандидата заказчик хочет видеть на этой должности. Поэтому такой большой отклик может свидетельствовать как о привлекательности вакансии и правильности ее продвижения, так и о слишком размытых требованиях, под которые подходит каждый второй.

Отбор подходящих кандидатов по резюме производится по сформулированным критериям. Здесь можно много рассуждать об их корректности, а также о том, по каким индикаторам стоит судить о наличии необходимых компетенций, но это очень длитель-

## **ЖИЗНЕННО ВАЖЕН ДЛЯ ТЕХ, У КОГО ЕСТЬ РАЗВИТАЯ ФИЛИАЛЬНАЯ СЕТЬ**

заться непосильной, если он никогда не был до этого вожатым и не представляет изнутри всех особенностей данного процесса.

ная и индивидуальная история.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




 **Какие “подводные камни” ждут тех, кто приступает к поиску резерва?**

— Классический кадровый резерв – это свои работники, которых компания развивает «под себя» и планирует передвигать вертикально или горизонтально. Какие здесь могут быть «подводные камни»? Только невыполненные обещания руководства и напрасные надежды работников. Это регулируется только разумностью руководителей и HR.


Нередко еще резервом называют виртуальную очередь кандидатов на прием, но планировать ее долговременное существование кажется мне очень идеалистичным, потому что любой человек, не получивший работу у вас, неизбежно будет искать ее где-то еще. Так что такой резерв в виде очереди недолговечен и не надежен.

 **Как долго внутренний кандидат может находиться в состоянии “ожидаемого роста”?**

— Это зависит от индивидуальности каждого человека, его мотивации и существующих задач. Для кого-то зачисление в резерв – это мотивирующая высокая оценка его достижений, и он на этой радости может продержаться довольно долго. Для кого-то необходим только результат. И главное, время – очень субъективный фактор.

 **ПОЧЕМУ все же на поверку 90 % руководителей акционеры берут из варягов?**

— Для меня это тоже загадка. Может, снобизм и неумение вглядываться в исполнителей? Считаю, что «рост» внутреннего кандидата является колоссальным мотивирующим примером для коллег.

 **Обучение резерва чревато их уходом к конкурентам?**

— Любой бизнес в чем-то рискован. Либо компания развивает людей, но понимает свою силу и привлекательность и не боится их потери, либо нацелена только на самосохранение по Принципу Питера, не развивается сама и не вкладывается в развитие персонала. Из хорошего места к конкурентам не уходят.


 **Запасная скамейка в хоккее и в бизнесе – в чем разница?**

— В хоккее ты играешь на тренировках на равных со всеми, а на игре в любую секунду можешь выйти на поле. Ты – равноправный игрок, но кто-то должен быть запасным. Не знаю, как устанавливается в настоящем спорте чередование замены, но дилетантский взгляд – такой.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В бизнесе же нахождение на вторых ролях предполагает меньшее вознаграждение, другие задачи, другие полномочия и так далее. Но тут возвращаемся к п. 5 – все субъективно и индивидуально. Работа с людьми вообще предполагает умение видеть человека за его функцией.

 **Поиск преемника лидера – поделитесь мыслями о такой проблеме?**

— Я считаю, любой подбор – это вопрос правильно поставленной задачи и правильно подобранной методики. Для толкового рекрутера все равно, кого искать: механика, продавца, артиста, коуча, директора, аналитика...

Специфика может быть только в том, что с такой проблемой нередко сталкивается собственник бизнеса: кому передать детище для руководства? И тогда собственник хочет ви-

деть на этом месте свою маленькую копию, а вот это уже маловероятно.


Если создать профиль кандидата и приоритезировать критерии, можно обратиться к методам профессиональной онлайн оценки персонала по компетенциям, личностным качествам, приоритетной роли в команде (по классификации Белдина) и т.п. Это позволит минимизировать риски субъективного подхода как рекрутера, так и заказчика.

**\*Ольга Соколова, Начальник управления по работе с персоналом ГАУК «МОСГОРТУР»**


беседовала А. Верещагина

Журнал 

2018 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ОЛЬГЕ СОКОЛОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# Лучшие материалы уходящего 2018 года

ES

## Топы стали осторожнее относиться к предложениям хантеров

*А это прибавило  
хантерам работы...*




*Ирина Обухова*

**Odgers Berndtson**

ES

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

 никто. Преданность, лояльность бизнесу зависит от мотивации. 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 цен-

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. Отсюда можно сделать корреляцию на мотивацию: какую корпоративную культуру он будет формировать, какая корпоративная культура ему ближе. Чем больше точек совпадений, тем че-

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

ностные ориентиры есть у человека, что его мотивирует быть лояльным. Давая поддержку на ценностном уровне, можно повисить 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

ловек будет более спокоен, успешен и не будет куда «бегать».

**УП** 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, ум-



ным — таким шахматистом, который умеет просчитывать на несколько шагов вперёд и альтернативные партии, если что-то пойдёт не так. На мой взгляд, он должен быть коммуника-

редко. Но однажды был случай, когда заподозрили человека, что он потом может пойти и рассказать конкурентам. Чаще всего компании избегают брать людей, которые пришли к ним

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

бельным. Кажется, таким людям важно 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 подобного 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

работать от прямых конкурентов. И 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.

**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 провоцировать 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?

вая часть привязывается к исследованию рынка: происходит анализ 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

## **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.

уже клиент принимает решение. Иногда клиент замораживает поиск, чаще всего исходит из того рынка, который есть, и выбирает лучшие компетенции.

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

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

— Нет. У нас предоплата — это не аванс. Весь процесс executive search состоит из трёх частей, к которым привязывается оплата гонорара. Пер-

— 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 го-

— Я за то, чтобы человек был профессионалом. Чтобы делать нашу работу хорошо, нужно иметь высокий уровень коммуникабельности, интересоваться людьми, любить их. Надо уметь решать задачи в ежедневном

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

тов 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 быть, этот разговор мне даст много новой информации. Если я понимаю, что это ценный для нас сотрудник, то я бы, как HR-директор, начала бороться за то, чтобы сохранить сотрудника.

**УИ** Какими знаниями и опытом должен обладать хантер?

режиме. Уметь слушать и слышать собеседника также важно.

**УИ** 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 работодателю, и к кандидату. Человек должен идти в новую компанию, имея уверенность в отсутствии обмана. Если негативную информацию от него скрыть, это приведёт к возникновению массы неприятных моментов. Кандидат может быть к этому не готов — соответственно, он уйдёт из этой компании.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Насчёт «грязного белья». Это могут быть и чёрные зарплаты, и офшоры, и интриги, скандалы, «подковёрные игры», конфликты и т. д. Если хантер про это знает, я считаю, кандидату необходимо всё рассказать. Во всяком случае, я всегда рассказываю. Потому что считаю, что человек должен быть готов играть в такую политику: здесь решить конфликт, а здесь другой подвиг совершить.

Если же говорить про тенденции времени, то сейчас люди сложнее хантятся, потому что боятся потерять работу. Грубо говоря, в своей компании всё понятно и очевидно, а в новой компании ждёт неизвестность. Даже если в нынешнем месте работы его не всё устраивает, он готов потерпеть.

Сейчас важен фактор надёжности, гарантий. Когда ты приходишь в но-

вый коллектив — это новые задачи. Нет никаких гарантий, что человек приживётся, что всё сложится, понравится. Люди стали осторожнее и более скептически относятся к предложениям. Для хантеров это означает больше работы.

\* Ирина Обухова, старший менеджер практики компании Odgers Berndtson

Материал подготовила  
Ольга Кошарная

Журнал

2018 г.

**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:**


- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агентства подписки на TP@TOP-PERSONAL.RU**

# Брендируйте хоум-офис ваших работников

*На треть могут вырасти  
продажи при уходе в хоум-  
офис, но если вы IBM –  
тогда «alles в офис»»!!!*

**УП** Как вы решали, кого перевести  
в удалённые сотрудники  
(собеседование, согласие или  
«пинком»...)?

 Как и во многих тради-  
ционных компаниях,  
менеджеры нашей  
компании работали в  
обычном офисе в Москве, а рабочие —  
в цеху у станков в Подмосковье.

Когда генеральный директор на год  
поехал учиться MBA в Европу и дистан-  
ционно продолжал развивать бизнес,



**Ирина Гонтарук**

**HR-специалист «Политех-  
Плюс»**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ему пришла идея о том, чтобы построить дистанционные команды продаж, тем более что компания вышла на рынок Европы и США. В тот момент к работе подключилась я. Моей задачей было гладко перевести московский офис на дистанционную работу и расширить отдел продаж.

Сотрудники московского офиса, как это часто бывает, разделились на две

воркинга или из дома. Работающие дома получали ежемесячный бонус в виде 50 % стоимости аренды места в коворкинге. Через 3 месяца мы заметили, что продажи скакнули вверх. По словам сотрудников, они почувствовали себя крутыми кофаундерами, а не линейными менеджерами компании.

Со второй частью задачи пришлось потрудиться. Поиски кандидатов на

## ПРОСТО ДЕЙСТВУЙТЕ ИСХОДЯ ИЗ ЦЕЛЕЙ

группы: «за» и «против». Основным аргументом противников было отсутствие дома подходящих условий (тишины, рабочего места и т. д.) Тогда мы пошли на эксперимент. У всех сотрудников была возможность

- 1) приходить в офис, как и раньше;
- 2) работать из оплаченного нами коворкинга (мы купили резидентство на месяц для всей команды);

- 3) работать из дома.

Через месяц оказалось, что офисом пользовались несколько раз и то только для того, чтобы забрать оставленные вещи. При этом количество продаж осталось на том же уровне. Тогда мы отказались от офиса совсем. У каждого был выбор: работать из ко-

удалённую работу в Москве затянулись, и стало очевидно, что в регионах на эту же зарплату можно взять специалистов уровнем выше. Сегодня наши сотрудники в 4 городах России, в Украине и в Испании. Мы берём людей или с опытом дистанционной работы, или с существенным опытом продаж. Проще обучить отраслевой специфике, чем самоконтролю или общению с клиентом дистанционно.

**Как организовать процесс работы и контроль таким образом, чтобы эффективность работника была на высоте?**

— Я поддерживаю мнение американских авторов книг по мотивации (в частности, Дэна Пинка) и считаю, что эффективность менеджеров и специалистов, которые работают с людьми,

зависит от их внутренней мотивации (смысл работы, повышение мастерства и автономия) в разы больше, чем


щались к нам с просьбой создать у них дистанционную структуру и командную культуру на предприятиях. Похоже, что

## ПРОЩЕ ОБУЧИТЬ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКЕ, ЧЕМ САМОКОНТРОЛЮ ИЛИ ОБЩЕНИЮ С КЛИЕНТОМ ДИСТАНЦИОННО

от внешней (бонусы и проценты от продаж). Я вовсе не призываю отменить бонусы совсем, но практика показывает, что только на бонусах мотивацию не построить.

Чтобы научиться создавать внутреннюю мотивацию для дистанционных сотрудников, я профессионально освоила коучинговый подход в создании команд. Дистанционные сотрудники не встречаются каждый день в лифте и у кофе-машины, не видят логотипа компании на входе в офис, поэтому для них особенно важно чувствовать свою принадлежность к группе другими способами. А здесь просто незаменимо почувствовать себя командой, увидеть общую цель. Сотрудники изучают свои личные ценности и сами прописывают миссию команды. Когда мы перевели компанию на дистанционную работу и стали придерживаться идей командного подхода, количество продаж на одного сотрудника возросло на треть. Некоторые наши партнёры уже обра-

российские компании уже созрели к взаимодействию в новом формате.

 «Майкрософт» уже делал ранее, как «Билайн», но спустя годы всех вернул в офис. Почему?

— Однако есть и обратные примеры. Компания IBM (про «Майкрософт» я не слышала) вернула сотрудников в офисы после того, как цены на акции компании в течение нескольких лет падали. Что бы они ни делали, цена на акции не росла, а руководству компании нужно было что-то менять. По этой теме проводились исследования американским учёным Джоном Салливаном, которые показали, что, когда люди работают дома, они значительно более продуктивны, но менее инновационны. А IBM — это прежде всего инновации в технологиях. Поэтому просто действуйте исходя из целей. Если вам нужны инновации — тогда важно обеспечить взаимодействие людей, если же нужна высокая производи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тельность, то дистанционные сотрудники будут отличным решением.

**УП** Удалённые работники могут носить дома тапочки?

выполнения. Отметим амбициозных и талантливых сотрудников несложно. Мы видим, как они следуют бизнес-процессам, какие KPI достигнуты, как взаимодействует с руководителем и со мной, отслеживаем результаты.

## Я ВО ВСЕ НЕ ПРИЗЫВАЮ ОТМЕНИТЬ БОНУСЫ СОВСЕМ, НО ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ТОЛЬКО НА БОНУСАХ МОТИВАЦИЮ НЕ ПОСТРОИТЬ

— У нас дресс-кода нет. Кто-то работает в домашней одежде, «потому что так удобно», кто-то переодевается в рабочую одежду, «потому что так настраивается на рабочий лад». Для скайп-конференций все одеваются в деловой стиль, равно как и на встречи с клиентами.

**УП** Когда важны для удалённых работников веб-камеры и онлайн-наблюдение?

— Мы не используем камеры слежения и контроль компьютеров, мы не проверяем время начала и окончания рабочего дня. Есть план продаж для команды и KPI каждого сотрудника, а также бизнес-процессы, регламентирующие работу. Менеджер сам отражает в CRM-системе деятельность за день, текущие задания и сроки их

Мы все постоянно на связи: скайп-конференции, группы в WhatsApp — это позволяет быть в курсе событий и улавливать настрой коллектива и отдельных людей не хуже, чем при личном общении.

\* Ирина Гонтарук, HR-специалист «Политех-Плюс»

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2018 г.

# Большие самолеты быстро не разворачиваются, но долго и далеко летят...

*Почему одни успешные  
компании исчезают, а  
другие живут 100 лет?*

*Почему CEO Тойота  
боится краха лидера  
автопрома уже через 5  
лет?*

*Что такое  
ответственность и  
почему у нас ее мало?*

*Потрясающие глубинные  
ответы эксперта УП...*



*Исаак Мостов*

**ГК «РАМАКС»**



## Нам не нужен «снежный ком»

*Проблемы лучше решать  
в зародыше – считает  
эксперт.*

*Например, недовольство.  
Всё надо приговаривать...*



*Олеся Смагина*

**директор по персоналу  
ООО «Юнайтед Боттлинг  
Групп»**

# Талантливые сотрудники — это настоящее и будущее компании

*Таланты рассматривают  
любые изменения  
в организации как  
возможности, а не как  
угрозу*



**Александр  
Мосолов**

**HR-директор компании  
Fujitsu в России и СНГ**

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Стоит ли искать таланты на стороне или проще и эффективнее открывать и воспитывать собственных сотрудников?

 всё зависит от задач, стоящих перед компанией. Нужно учесть, что HR-стратегия неотрывно связана с бизнес-стратегией. Если мы говорим про стратегические задачи, будущие проекты или управлен-

инвестиций: пригласить человека со стороны, уже имеющего необходимые навыки и компетенции, или же развивать таланты внутри компании? Я бы сказал, что необходимо соблюдать баланс. Не только развивать внутреннее, но и привлекать внешние таланты, без перекоса в ту или иную сторону.

Если перед организацией и её руководством стоят цели по продвижению радикальных перемен, то в таком случае лучше нанимать талантливых сотрудников со стороны. Люди со стороны — это «свежая кровь», новые

## ПРИВЛЕКАТЬ ТАЛАНТЫ СО СТОРОНЫ ИЛИ ЖЕ РАЗВИВАТЬ ВНУТРИ — ЭТО ВСЕГДА СОПРЯЖЕНО С БОЛЬШИМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ

ческий кадровый резерв, то в первую очередь необходимо оценить риски и эффективность тех или иных шагов.

Привлекать таланты со стороны или же развивать внутри — это всегда сопряжено с большими инвестициями в человеческий капитал компании. Что рентабельнее и каков будет возврат

идеи, новый взгляд на бизнес-процессы и стратегию компании. Если перед компанией стоят задачи по повышению эффективности текущей бизнес-модели без внедрения изменений, то лучшим вариантом будет привлечь внутренние ресурсы. Таланты, развившиеся внутри компании, имеют свои преимущества. Они знают компанию,





лояльны, а менеджмент и HR-служба уже оценили этих сотрудников и имеют чёткое представление об их потенциале.

**У** Что понимать под талантом в бизнесе? Кого из специалистов или топов можно считать таковыми?

— Чтобы определить, кто такие таланты в бизнесе, важно уметь находить различия между талантами и специалистами / экспертами. На мой взгляд, специалисты — это люди, об-

Талант, или таланты, — это, как правило, небольшая группа людей, которая демонстрирует превосходные результаты работы, вдохновляет других и воплощает в себе основные компетенции и ценности компании. Такие люди выделяется из массы себе подобных тем, что у них зачастую оригинальные, нестандартные способы и взгляды на решение известных проблем. Они обладают компетенциями, которые позволяют максимально эффективно выполнять свои функции и достигать наивысших

**ТАЛАНТ, ИЛИ ТАЛАНТЫ, — ЭТО, КАК ПРАВИЛО, НЕБОЛЬШАЯ ГРУППА ЛЮДЕЙ, КОТОРАЯ ДЕМОНСТРИРУЕТ ПРЕВОСХОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВОДХНОВЛЯЕТ ДРУГИХ И ВОПЛОЩАЕТ В СЕБЕ ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ**

ладающие обширными знаниями в конкретной области или предмете; они профессионалы и эксперты в своей сфере деятельности, тогда как талантливые люди обладают ещё и другими личными особенностями, позволяющими им быть эффективными в различных сферах деятельности.

результатов. Причём делают это чуть быстрее, чем обычные люди. Таланты рассматривают любые изменения в организации как возможности, а не как угрозу, с целью продемонстрировать свои компетенции и способности, чтобы принять изменения и тем самым улучшить бизнес-результаты компании.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Таланты постоянно находятся в поиске возможностей для саморазвития и самореализации. Эти люди всегда ищут новые способы решения про-

блем и достижения целей; это означает, что они всегда расширяют свои знания, получают и развивают новые навыки и компетенции. Кроме того, они быстро применяют полученные знания к решению определённых проблем.

## ТАЛАНТЫ ПОСТОЯННО НАХОДЯТСЯ В ПОИСКЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ И САМОРЕАЛИЗАЦИИ

искатель ожидал применения своих навыков в новом необычном проекте, а компания берёт его для выполнения рутинной работы. Мотивация теряется — и человек уходит либо же начинает искать новые возможности для реализации себя внутри компании.

Когда же мы рассматриваем внутренних кандидатов, то, помимо оценки компетенций, обязательно анализируется их результативность в прошлом. Более того, я считаю, что к выбору и оценке кандидатов должны привлекаться будущие руководители. В идеале — руководители из смежных подразделений/департаментов. Это позволит сделать оценку максимально разносторонней и комплексной. В конечном счёте именно руководитель принимает решение о найме или продвижении сотрудника.

### Инструменты оперативной оценки талантливых сотрудников?

— У большинства компаний есть набор корпоративных компетенций. Менеджмент совместно с HR-департаментом оценивает и внутренних, и внешних кандидатов на соответствие этим компетенциям. Инструментарий оценки достаточно устоялся и проверен временем: это и традиционное интервью на основе компетенций, и технические тесты, личностные опросники и центры оценки. Но всегда существует

риск допустить ошибку, причём не в оценке компетенций, а в несоответствии взаимных ожиданий кандидата и компании. Например, со-



## Когда стоит делать предложение таланту?

— Если компания обнаружила талант внутри или снаружи, предложение лучше делать сразу. Потому что, если ты не успел сделать такое предложение, тебя опередят твои конкуренты. Однако это справедливо только в том случае, если у компании стоит задача

числе, к внутренним изменениям. И хотя в каждой компании есть устоявшиеся бизнес-процессы, если не меняться, то рано или поздно останешься позади. Как я уже говорил, таланты постоянно находятся в поиске новых идей и возможностей, любые изменения они рассматривают как возможность, также они бросают вызов компании для изменения её изнутри. И если компания бу-

# ЕСЛИ КОМПАНИЯ ОБНАРУЖИЛА ТАЛАНТ ВНУТРИ ИЛИ СНАРУЖИ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЛУЧШЕ ДЕЛАТЬ СРАЗУ

привлечения и удержания талантливого сотрудника. Мы работаем в высокотехнологичном бизнесе и динамичной экономической среде, поэтому вопрос о талантах для нас стоит очень остро. Я считаю, что талантливые сотрудники нужны в каждой компании для усиления её конкурентных преимуществ. А если конкуренты опередят тебя или будут чуть более напористыми в борьбе за таланты, то они могут опередить тебя и в бизнесе.

дет не готова к трансформации, то она поглотит талант или же уволит талантливого сотрудника.

## Почему таланты уходят из компании?

— Невозможность реализовать себя в интересных проектах — ключевая причина ухода талантливых сотрудников. Неоценённость. Это происходит в силу сопротивления со стороны компании, либо те идеи, компетенции и навыки, которыми обладает талант, оказываются не нужны организации на текущем этапе развития. Также талантливых сотрудников переманивают компании-конкуренты, которые готовы платить больше.

## Как просчитать вероятность раскрытия таланта в вашей компании?

— Привлекая или развивая таланты, компания должна быть готова, в том



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Какой способ поиска талантов Вы считаете самым применимым/лучшим?

— Способы зависят от тех целей, которые поставлены перед HR-департаментом. Если вакансию надо закрыть срочно — лучше взять опытного специалиста. Если речь идёт о перспективе в 2-3 года — можно взять выпускников целевых вузов и развивать их внутри компании.

ных людей на правильную работу. Талантливый сотрудник — это генератор идей, и нужно уметь направлять его энергию в нужное русло. Кто-то из топ-менеджмента просто не умеет этого делать. Возможно, так происходит в силу устоявшихся внутренних процедур и процессов, нежелания менять статус-кво. Нужно понимать, что талантливые сотрудники часто бросают вызов устоявшемуся порядку вещей, который

## ТАЛАНТЛИВЫЕ СОТРУДНИКИ ЧАСТО БРОСАЮТ ВЫЗОВ УСТОЯВШЕМУСЯ ПОРЯДКУ ВЕЩЕЙ, КОТОРЫЙ УСТРАИВАЕТ ТОПОВ

Наём сформировавшихся талантливых профессионалов — это всегда дорого. Программа подготовки молодых специалистов не только обходится дешевле. Это ещё и долговременные инвестиции в формирование лояльной команды на перспективу.

**УИ** Как быть, если таланты и топы не совместимы?

— Управление талантами — это всегда комплексная задача, но суть её в том, чтобы нанимать правиль-

устраивает топов. И топы принимают этот вызов на свой счёт с известными последствиями.

Второй вариант — конкуренция между талантами и топами. Такие ситуации встречаются всё реже. Если раньше конкуренцию в компании не терпели, все держались за место, то теперь в силу переменчивых реалий ментальность тоже меняется. Люди становятся более гибкими, более толерантными к конкуренции с другими сотрудниками.

## Как развивать таланты в компании? Мотивация, денежные премии?

— Талантливые люди очень амбициозны. Они ожидают динамичного развития своей карьеры, и, естественно, они ждут, что компания будет оказывать всестороннюю поддержку в реализации их планов. Такие сотрудники останутся в компании, если работодатель предоставляет им возможность развить и реализовать свой потенциал. Денежная мотивация также важна, но в первую очередь как признание результатов работы. Оно может выражаться не только в достойной оплате, но и в реализации идей таланта в конечном продукте. Например, результат, которым хочется гордиться и который у всех на слуху. Поэтому важно ставить талантам сложные творческие задачи, которые позволят им раскрыть себя и которые повлияют на их профессиональное и карьерное развитие. Денежная мотивация всё же стоит на втором месте. Причём в формате бонуса по результатам работы, а не зарплаты.

## На какие ошибки таланта можно «закрывать глаза», а на какие — нет?

— Талантливые люди часто рискуют. На их риски со здравым смыслом руководству компании нужно быть готовым закрывать глаза. Но никогда нельзя закрывать глаза на нарушения законодательства. Всё

должно быть в рамках действующего закона, никто не будет поощрять его нарушение даже талантливыми сотрудниками.

## В чём заключаются задачи HR-службы в области управления талантами?

— HR — это стратегический партнёр для бизнеса. Можно даже сказать, ключевой помощник при его построении и успешном развитии. HR ответственен за разработку и реализацию стратегии в области управления талантами. Нужно предлагать и реализовывать новаторские идеи, которые позволят бизнесу быть успешным в будущем. Одна из этих идей — управление талантами. Как привлекать, как удерживать, как развивать — всё это лежит в зоне ответственности HR-службы. Но HR действует не сам по себе, а в тандеме с руководителями подразделений. В конечном счёте, топ-менеджмент является спонсором проведения идей талантов в жизнь. И от того, насколько наши предложения будут к месту, зависят и конечные бизнес-результаты компании: прирост прибыли, захват рынков, привлечение новых клиентов, вывод на рынок новых продуктов. И во многом развитие бизнеса происходит за счёт грамотного управления сотрудниками: их привлечение, удержание, мотивация, развитие, планирование карьеры.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Сколько стоит талант? Какую зарплату Вы готовы платить талантливому сотруднику?

— Чтобы привлекать талантливых сотрудников, нужна конкурентная заработная плата. Мы, как и многие другие компании, участвуем в исследованиях рынка заработных плат и пытаемся соотносить уровень оплаты труда с ситуацией в отрасли. Однако это не всегда просто. Талантливые сотрудники, обладающие уникальными характеристиками и компетенциями, редко укладываются в теоретические выкладки обзоров оплаты труда. Определяя заработную плату талантливому сотруднику, мы принимаем во внимание, что приобретаем или удерживаем ценные и редкие навыки, которые позволят сотруднику работать с повышенной эффективностью. Как следствие, эти сотрудники будут приносить организации невероятную пользу и, в конечном итоге, прибыль. Бывают случаи, когда приходится платить больше, чем платят конкуренты. Но только в том случае, если нужно уйти от ситуации, когда таланты вы-

нуждены уходить из компании, чтобы начать больше зарабатывать.

Целью удержания талантливых сотрудников является, в том числе, сокращение издержек на поиск и обучение, адаптацию замены. Поиск замены — тоже дело непростое и может занять определённое время. Также есть риск не найти столь же подходящего сотрудника, или эффективность его работы окажется ниже, чем ожидалось. Если мы хотим найти лучших, то и платить им нужно как лучшим.

\* Александр Мосолов, HR-директор компании Fujitsu в России и СНГ

Материал подготовила  
Кристина Фирсова

Журнал

2018 г.

**Справка о компании:** Компания Fujitsu — японская компания рынка информационных и коммуникационных технологий (ICT), предлагающая полный спектр технологических продуктов, решений и услуг. Около 159 000 сотрудников Fujitsu обслуживают заказчиков в более чем 100 странах мира. Fujitsu в России и странах СНГ — ведущий поставщик инфраструктурных решений. Стратегическим направлением деятельности Fujitsu является разработка динамических инфраструктур, компания предлагает широкий спектр ИТ-продуктов, решений и сервисов — от рабочих мест до решений для ЦОД и услуг по управлению ИТ-инфраструктурами, а также инфраструктуру: <http://www.fujitsu.com/ru/about/resources/case-studies/>.





# Роль HRD в инвестиционных компаниях повышается естественным образом

*Ценность специалистов финансовой сферы уникальна и hrд борется за каждого из них до последнего.*

**УП** Каким опытом и знаниями должен обладать HRD крупной финансово-инвестиционной компании, чтобы успешно искать ТОП персонал и помогать лидеру управлять им?



а позицию Директора по персоналу коллеги приходят разными путями, с разным опытом.

Без понимания предметной области очень сложно разговаривать с



*Марина Миронова*

**«Велес Капитал»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



руководителями на одном языке, тем более, что под руководящие позиции просто нет готовых типовых инструкций. Несмотря на жесткое регулирова-

сложностями он может столкнуться, например, с высокими темпом внедрения новых программных продуктов или с большим объемом работы. Важ-

## ЛУЧШЕ НЕ ОБСУЖДАТЬ С РУКОВОДИТЕЛЕМ КАКИЕ-ЛИБО «ОСОБЫЕ СЕКРЕТЫ»

ние работы инвест. компаний в каждой есть свои особенности распределения задач между направлениями и важно эту разницу понять.

**УИ** Должен ли он знать некую конфиденциальную информацию от лидера, чтобы работать без ошибок?

— Лучше не обсуждать с руководителем какие-либо «особые секреты».

Длительный опыт работы в компании дает понимание какие особенности есть в той или иной должности, какие требования к стилю взаимодействия, знаниям предъявляется. С потенциальным руководителем можно проводить несколько этапов встреч, на которых можно не только оценить его, но и дать исчерпывающую информацию по позиции. Очень важно проговорить не только плюсы, но и возможные «подводные камни» должности, с какими

но, чтобы у кандидата на руководящую позицию была достаточно полная картина задач и ожиданий, чтобы принять взвешенное решение о выходе на работу. Большой объем предварительной работы и максимальная открытость информации по позиции становится залогом успешной адаптации руководителя компании.

**УИ** Но ошибки бывают у всех... даже алмазы бывают поддельными или с дефектами...?

— Да, к сожалению бывают ситуации, когда руководитель и компания не подходят друг другу. Здесь значимый показатель – это фактические достигнутые результаты. Для руководителя – возможность реализовать свои возможности. При этом ни для кого из руководителей, уходящих из компании, данное расставание было «громом среди ясного неба». На протяжении всего



испытательного срока можно работать с ним, искать причины сложностей и пути их преодоления. Часто бывают ситуации, когда казалось, что человек не справляется, но совместными усилиями компании и нового руково-

Не модные «фишки» работы с персоналом, не диджитал технологии, не статистический анализ причин, а именно персональное общение и совместный поиск решения.

## УХОД РУКОВОДИТЕЛЯ ИЗ КОМПАНИИ – ЭТО РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ С ОБОСНОВАНИЕМ ПОЗИЦИИ

дителя можно выходить на результат. Конечно, важно, чтобы вложенное в нового сотрудника время и силы коллег принесли результат, гораздо выгоднее сохранять людей, чем искать замену. Уход руководителя из компании – это результат переговоров с обоснованием позиции.

Кандидаты должны по умолчанию знать неписанные правила обращения с конфиденциальной информацией?

— На финансовом рынке принцип конфиденциальности – один из основных. Прежде всего конфиденциальность данных клиентов, а также

## НА ФИНАНСОВОМ РЫНКЕ ПРИНЦИП КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ – ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ

Я думаю, что этом можно назвать основным принципов работы и с ТОП менеджерами и с другими сотрудниками – взаимные переговоры, обсуждение позиции, поиск путей решения.

наработок компании. Любые попытки некорректной работы с данной информацией быстро и четко пресекаются в любой компании рынка. Несмотря на очевидность данного подхода и его



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



широкую распространенность, необходимо всегда инструктировать новых руководителей, ознакомлять их с политикой работы в данной области, причем делать это реально, а не формально.

**УИ** А как проверить глубину знаний ТОПа в области неписаных правил обращения с конфиденциальной информацией?

– Тут скорее важна не глубина знаний, а именно их принятие. Насколько для человека естественно оберегать

## ВАЖНА НЕ ГЛУБИНА ЗНАНИЙ, А ИМЕННО ИХ ПРИНЯТИЕ

данные клиентов и компании. У каждого свои техники. Существует подход спорных ситуаций «Как бы, например, поступили в таком случае...». Метод проекции: как человек оценивает чужие проступки в области конфиденциальности. Чаще при оценке других человек более явно говорит о своей позиции, о своем отношении к ситуации.

**УИ** Что Вас может насторожить в связях кандидата?

— Чаще у кандидатов есть большое количество профессиональных контактов. Все чаще встречаются люди, которые удаляют свой профиль из социальных сетей, и это тоже допустимо, когда люди отказываются от интернет-дружбы и публикации личной информации.

Я не могу вспомнить ситуацию, когда контакты кандидата стали бы проблемой при работе. Возможно, излишняя политизированность или экстремальность в высказываниях могла бы насторожить. В клиентском бизнесе, например, публично заявляемые

радикальные взгляды могут навредить выстраиванию взаимодействия.

**УИ** Совпадение корпоративных культур обязательно или, если кандидат обладает сверхценной информацией и опытом, то это можно опустить?

— Совпадение ценностей компании и кандидата – важный фактор, именно поэтому стоит проводить серию встреч с кандидатом на разных уровнях. Если видно, что человек плохо выстраивает отношения с партнерами, склонен пе-



рекладывать ответственность за промахи на обстоятельства или других, считает, что «деньги не пахнут», то с таким человеком сложно будет сработать. Невозможно контролировать каждый шаг человека, ответственного за направление бизнеса, в работе руководителя важен определенный уровень доверия, но если ценности разные, то разнятся и интерпретации сложных ситуаций, и уровень принима-

Даже если возникают спорные ситуации, необходимо обсуждать позиции и возможные риски.

**УИ** В чем суть вклада HRD в безопасность, кроме подбора ТОПов?

— HRD так же проверяет кандидатов со своей стороны. В процессе переговоров с кандидатами важно быть очень

## Я НЕ МОГУ ВСПОМНИТЬ СИТУАЦИЮ, КОГДА КОНТАКТЫ КАНДИДАТА СТАЛИ БЫ ПРОБЛЕМОЙ ПРИ РАБОТЕ

емых решений. Данное несоответствие может привести к серьезным потерям как репутационным, так и финансовым.

**УИ** Как лучше отделу HR строить партнерские отношения со СБ компании?

— На мой взгляд, основной принцип взаимодействия – достижение общей цели, даже если текущие задачи разные. Важно, что бы не было точек конкуренции, не находиться в режиме соревнования, кто лучше и эффективней. Поэтому взаимодействие с СБ должно быть изначально абсолютно рабочим.

внимательными к деталям, которые могут указывать на скрытые проблемы, и обсуждать данные детали с СБ.

Необходимо не только ознакомить руководителей с документами, но и самим соблюдать все необходимые предосторожности в работе с конфиденциальной информацией и персональными данными. С СБ всегда лучше обсуждать нововведения и перечень необходимых мер при работе с персональными данными. Если есть какие-либо даже косвенные подозрения на неправомерность действий сотрудником, кадровая служба проинформирует СБ для дальнейшей проверки.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** “Выгорание” ТОПов – они умеют его скрывать от всех и от себя?

— Да, это важная проблема и так же важно на неё обращать внимание, т.к. многие руководители работают в компании по 10, 15 и даже 20 лет. Усталость накапливается, выгорание нарастает. Зная о проблеме, можно вовремя

какие-то свои левые проекты параллельно основной работе?

— Вряд ли существуют универсальные признаки некорректного поведения. Общий подход: если есть подозрения, то вначале надо постараться максимально разобраться в ситуации, в том числе с привлечением к работе

## **ВАЖНО БЫТЬ ОЧЕНЬ ВНИМАТЕЛЬНЫМИ К ДЕТАЛЯМ, КОТОРЫЕ МОГУТ УКАЗЫВАТЬ НА СКРЫТЫЕ ПРОБЛЕМЫ, И ОБСУЖДАТЬ ДАННЫЕ ДЕТАЛИ С СБ**

проводить внутреннее обучение, как распознать выгорание, как с ним можно работать. Но не останавливаться на этом. Бывают ситуации сильного выгорания руководителей, с которыми можно проводить работу, чтобы осознать ситуацию, найти пути решения проблемы. И это не только отпуск, но и перераспределение задач, определение графика работы. Если авторитета HRD не хватает, то можно подключать генерального директора. Так как сохранение грамотного руководителя для компании очень-очень важно.

**УП** Можно ли и как догадаться по поведению, если ТОП проворачивает

сотрудников СБ, а лишь потом делать какие-либо выводы.

**УП** Вовлеченность как проект – насколько это сложный процесс и есть ли в нем смысл?

— Оценка вовлеченности – с технической точки зрения не сложный проект. Вопрос как интерпретировать полученные данные, и насколько масштабные мероприятия необходимо проводить. На первый план всегда выходит эффективность того или иного проекта. Для вовлеченности этот показатель достаточно косвенный. Да, по данным AON Hewwit компании



с наибольшим показателем вовлеченности выше стоимость акций, но тут сложно оценить какой фактор является определяющим. Возможно, что вовлеченность является следствием эффективности компании на рынке, реализацией успешных проектов. Понятно, что в процессе исследования вовлеченности, особенно, если компания не сосредотачивается только на количественных данных, а собирает и качественную обратную связь, выявляются текущие проблемы компании в организации процессов, прохождения информации, во взаимодействии между подразделениями. Устранение

вводить новый уровень оценки – вовлеченности. Правильнее работать с непосредственной мотивацией сотрудников и руководителей, с конфликтами внутри и между подразделениями, а не выдвигать на первый план тему вовлеченности. В здоровом коллективе нет необходимости проводить регулярную оценку вовлеченности, отвлекая людей от реальных и интересных задач. И уж тем более избыточным является технология регулярного мониторинга настроения сотрудников, который фактически переносит акцент с результата работы сотрудника на его эмоциональный настрой. Мне кажется, что

## БЫВАЮТ СИТУАЦИИ СИЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

выявленных узких мест повышает и удовлетворенность работой, и вовлеченность сотрудников в работу и реально снижает затраты компании. Но это скорее положительный побочный эффект данного исследования. Возможно, все тоже самое: брать качественную обратную связь, выявлять «узкие места» можно и нужно в режиме ежедневной работы Директора по персоналу, в рамках текущих процедур, в том числе аттестации, а не

тут можно вспомнить давно забытое старое, а именно советскую теорию деятельности, которую разрабатывал Леонтьев А.Н. В рамках этой теории общая деятельность, нацеленность на результат сама по себе становится мотивирующим и командообразующим факторов, внесение дополнительных «модных» факторов иногда может и навредить.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП HRD успешных растущих инвестиционных фирм последние годы круто помолодели (32–35 лет по исследованию УП) – чем это вызвано?**

— Естественным ходом истории. Молодые люди набираются опыта, решают реальные кейсы в реальных рабочих ситуациях и за 7-10 лет после окончания института становятся грамотными руководителями, способными возглавить целое направление в компании. У них есть опыт, есть актуальные знания, они хорошо понимают свою целевую аудиторию – сотрудников, многие из которых заканчивали институт примерно в одно с ними время. Опытные HRD уходят на более высокие уровни внутри организаций или в консалтинг.

**УП Ай-ти технологии поражают воображение. Но без опытного HRD компании и в будущем не обойтись?**

— Сейчас мы наблюдаем 2 параллельные тенденции: с одной стороны все больше и больше операций автоматизируются, часть взаимодействия уходит в он-лайн, в том числе и в инструментах Директора по персоналу. С другой стороны, все больше и больше ценится персональный подход, индивидуальная работа, личный контакт. На уровне массового подбора все большую роль играют технологии, это и видео-интервью, и чат-боты на пер-

вичном общении с кандидатом. Но на уровне уникальных специалистов и руководителей ценность личного контакта остается неизменной. Уже сейчас мы чувствуем, что действительно интересным кандидатам важно пообщаться лично с представителями компании. На уровне работы с ключевыми специалистами и руководителями просто опасно делегировать взаимодействие на уровень машин, для многих это будет служить признаком принижения их значимости для компании. В рамках второй тенденции в компаниях растет роль коучинга руководителей и ключевых специалистов. И далее эти две тенденции будут только усиливаться.

\*Марина Миронова, начальник управления по работе с персоналом ИК «Велес Капитал»



Материал подготовила  
Алена Юрова

Журнал

2018 г.

# Даже жар-птицу поймать проще, чем найти и схантить суперпродажника (Комментарии к статье о Джеффе Безосе)

*Звезд на небе много,  
но вам ведь нужны  
суперпродажники – а они  
как «магнитные звезды»  
– те, что незаметны,  
но притягивают к себе  
все сильнее в тысячи раз  
(они могут вытащить  
железо из крови человека  
на расстоянии в миллионы  
км).*



**Алексей Стоянкин**

**Консалтинговая компания  
МДД Групп**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Сложно ли найти в потоке кандидатов таких людей, о которых говорит Безос?

*М* как как я специализируюсь на выстраивании работы отделов активных продаж, то ответу на этот вопрос под углом найма продавцов.

Давайте рассуждать логически. Действительно выдающихся продавцов, звезд продаж – немного, жалкие проценты. Если приукрасить эту картину, то за основу можно взять 1-2% звездных продавцов из об-

Итого, шанс, что нам попадет звездный продавец в общем потоке кандидатов, не превышает 0,01%.

Да, и стоит учесть еще 2 условия:

1. Звездные продавцы надолго не задерживаются на открытом рынке труда их с руками отрывают на первых же собеседованиях.

2. Они пойдут работать далеко не в каждую компанию. Поэтому, если у вас ничем не примечательная компания – заполучить такого продавца будет архисложно.

Безосу это было сделать куда проще.

## ТОЖЕ ЖАЛКИЕ ПРОЦЕНТЫ. ДОПУСТИМ, ЭТО ТОЖЕ 1% ОТ 100% ЗВЕЗДНЫХ ПРОДАВЦОВ

щего числа кандидатов. Идем дальше. Какое количество таких звездных продавцов находится сейчас на открытом рынке труда?

Тоже жалкие проценты. Допустим, это тоже 1% от 100% звездных продавцов.

**У** Как бы Вы их искали целенаправленно (описание вакансии, вопросы на собеседовании...)?

— Подхода два: поиск на открытом рынке труда и хедхантинг. Второй



# ИХ С РУКАМИ ОТРЫВАЮТ НА ПЕРВЫХ ЖЕ СОБЕСЕДОВАНИЯХ



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



подход более перспективен по причинам, уже разобранным в первом вопросе.

Если говорить про то, как же вычленишь такого уникала от продаж из

нее, сразу через 2 агентства. Поток кандидатов был довольно неплохим. И чтобы не тратить много времени на всех этих кандидатов, я задавал им с порога один-единственный вопрос: «Вы себя считаете крутым продав-

## **ЕСЛИ У ВАС НИЧЕМ НЕ ПРИМЕЧАТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ – ЗАПОЛУЧИТЬ ТАКОГО ПРОДАВЦА БУДЕТ АРХИСЛОЖНО**

прочих кандидатов, то на первом этапе на вас будет работать ваша вакансия.

На однотипные вакансии, коих в интернете 85-90%, откликаются такие же однотипные слабые кандидаты.

цом?» И этот нехитрый вопрос моментально выводил на чистую воду 90% кандидатов. Каких только ответов я не услышал: «Да нет, я новичок в этом деле», «Никогда в продажах не работал», «Нет, продавать у меня не очень хорошо получается» и даже «Да нет, я вообще диджеем работать хочу, а в

## **ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННАЯ КОМАНДА СЕРЕДНЯЧКОВ ВСЕ РАВНО ВЫИГРАЕТ В ЭТОМ МАТЧЕ**

На втором этапе – это собеседование и те вопросы, которые вы на нем задаете. Лет 10 назад в одну из своих компаний я искал продавца с опытом. Искал через кадровое агентство. Точ-

продажи пришел так, перекантоваться». Угадайте, кто из этих кандидатов – искомый звездный продавец?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

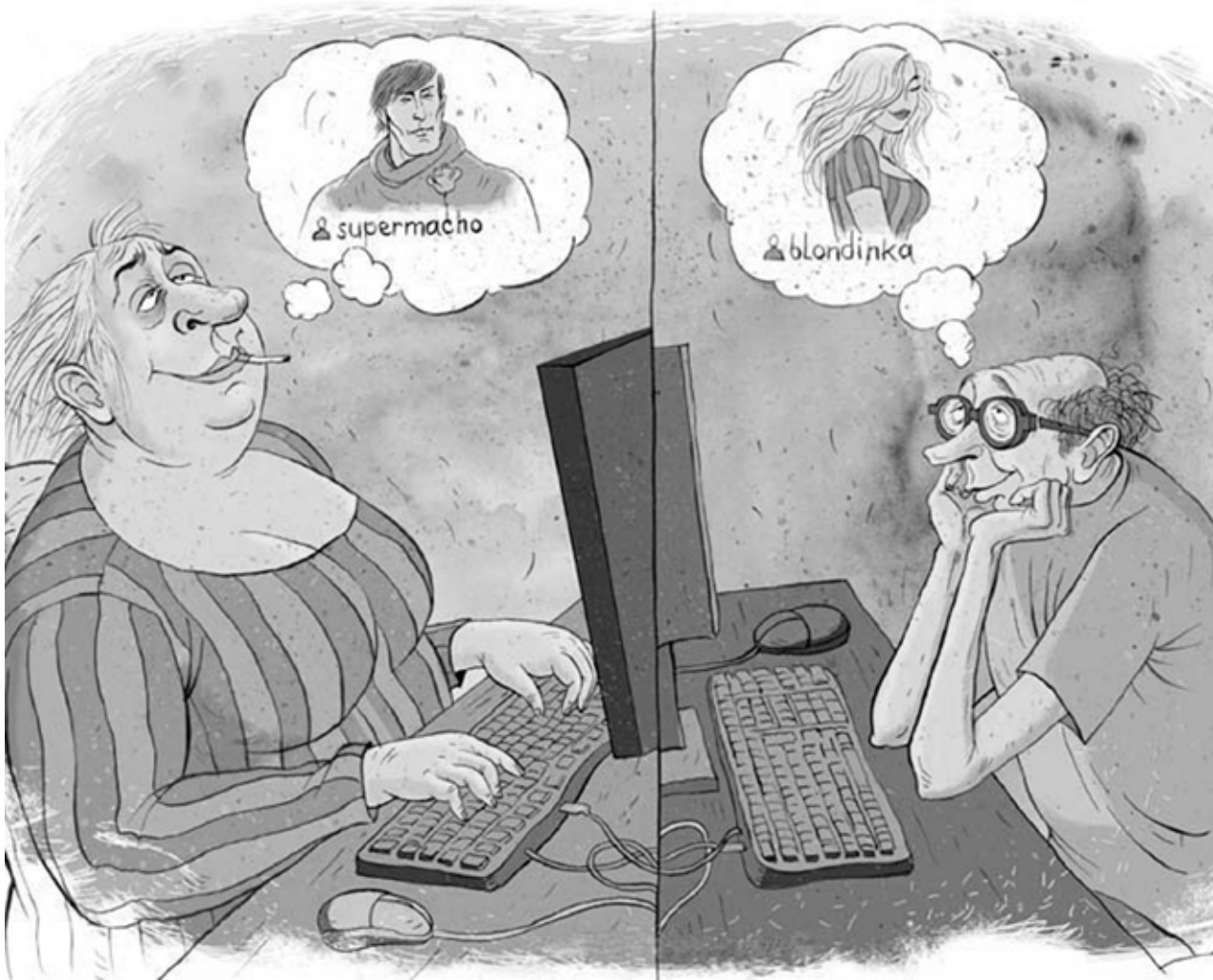


Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**НА ОДНОТИПНЫЕ ВАКАНСИИ, КОИХ В ИНТЕРНЕТЕ 85-90%, ОТКЛИКАЮТСЯ ТАКИЕ ЖЕ ОДНОТИПНЫЕ СЛАБЫЕ КАНДИДАТЫ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Есть ли минусы такого подхода в формировании штата компании?

— Любой подход имеет свои плюсы и минусы. Сравним бизнес команду с командой спортивной. Например, футбольной, пока тема еще свежа. Думаю, никто не станет спорить с тем, что хорошо сыгранная, организованная команда середнячков побьет звездную команду индивидуалистов. Да, индивидуалисты могут иногда сделать какой-то умопомрачительный проход в штрафную и забить фантастический гол. Проводя аналогию с бизнесом – совершить какую-то крупную сделку, которая разом покроет несколько месячных планов продаж. Но хорошо организованная команда середнячков все равно выиграет в этом матче.

Потому что они действуют слаженно, надежно, никто не пытается «выпендриться», обыгрывая в одиночку всех игроков соперника. И гол в ворота соперника не заставит себя долго ждать.

\*Алексей Стоянкин, Эксперт по выстраиванию отделов активных продаж Консалтинговая компания МДД Групп

Журнал



2018 г.

**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:**

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агентства подписки на [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Японский опыт "кружков качества" можно эффективно применять и у нас

*Узкие места на производстве лучше видны тем, кто работает именно там. МИГи неплохо решают эти мелкие проблемы сами без отвлечения топ-менеджмента от основных задач.*





*Иванов Александр*

**бизнес-система ОМК**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Как возникла сама идея создания малых инициативных групп (МИГов)?

 аша производственная система развивается довольно давно, и в 2015 году мы решили привлечь независимых аудиторов из Японии (компания Toyota Engineering

системы «Тойота» это направление выпадало.


И тогда мы стали создавать в подразделениях компании по всей России такие кружки качества, но только назвали их МИГами (малыми инициативными группами).

В настоящее время на Выксунском металлургическом заводе (ВМЗ) работает 350 кружков, в работе которых участвуют 12 000 сотрудников, а всего в численность работников ОМЗ составляет 20 000 человек...

## В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НА ВЫКСУНСКОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ЗАВОДЕ (ВМЗ) РАБОТАЕТ 350 КРУЖКОВ, В РАБОТЕ КОТОРЫХ УЧАСТВУЮТ 12 000 СОТРУДНИКОВ

Corporation) для оценки нашей управленческой модели и её составляющих.

Аудиторы обратили внимание на то, что у нас не реализовано такое направление, как работа кружков качества. В «Тойоте» этот блок активно применяется. У нас же при весьма активном использовании всех блоков

 Как часто собираются МИГи и как организован процесс их работы?

— МИГи собираются при необходимости улучшить какое-то решение или разрешить конкретную проблему на том или ином участке. Они призваны способствовать решению проблемы узких мест и оптимизировать опреде-



лённые процессы. Группы собираются столько раз, сколько необходимо для выполнения задачи. Если задача про-

трудоёмкость операции или повысить отдачу от проекта. Тогда собирается группа из трёх или четырёх чело-

## МИГИ СОБИРАЮТСЯ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ

стая, то вполне может быть достаточно одного раза, если же она сложная и к тому же условия меняются в процессе решения, то может потребоваться и несколько встреч.

век и начинается обсуждение задачи вплоть до определения путей её решения.

**УП** Какую практическую пользу вы получаете от МИГов?

— Ощутимую. Как я уже сказал ранее, МИГи на своем уровне находят решения для многих узких мест.

**УП** Приносит ли пользу компании работа 350 МИГов в психологическом плане? Например, как МИГи влияют на вовлечённость сотрудников?

— Если говорить о психологии, работа кружков качества идёт с огонь-

## МИГИ НА СВОЕМ УРОВНЕ НАХОДЯТ РЕШЕНИЯ ДЛЯ МНОГИХ УЗКИХ МЕСТ

**УП** А кто выступает инициатором встреч?

— Инициатива идёт как снизу — с уровня мастера участка, так и сверху. Например, возникает идея снизить

ком. Плюс за решение серьёзных проблем мы выплачиваем премии из специального фонда. Есть у нас и специальные конкурсы с присуждением 1-го, 2-го и 3-го мест.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ежегодная оценка уровня вовлечённости, которую проводит независимая компания, показывает её постоянный рост. О росте вовлечённости говорит и мнение экспертов.

**УИ** Готов поспорить, что не всё так гладко, как Вы описываете. Люди ведь спорят... а потому могут происходить и ссоры?

— Самая сложная проблема возникает не из-за неких ссор, как вы думаете. Это как раз решаемые ситуации.

Гораздо тяжелее, когда люди собрались, обсудили, нашли решение,

## ДУМАЛИ-ДУМАЛИ, А НИЧЕГО ПОТОМ НЕ МЕНЯЕТСЯ...

но оно почему-то не реализуется (нет ресурсов, времени и т. д.). Думали-думали, а ничего потом не меняется...

И вторая проблема — это собрать людей в обеденный перерыв или после работы (хотя МИГи премируются за идеи).

**УИ** Есть ли запретные зоны для МИГов?

— Как таковых запретов нет, но когда сверху спускают большие задачи

(например, повысить выработку на 5 %), то их надо воплощать в первую очередь. А МИГи собираются по более мелким вопросам.

**УИ** Кто «подогревает» работу МИГов? Они же не сами по себе живут и творят, «распуская цветы в полях»?

— Деятельность МИГов регламентирована: прописаны процедуры работы, порядок выдвижения идей, проведения заседаний...

**УИ** Я имею в виду, кто возглавляет процессы? Менеджмент?

— Если с точки зрения прикладной диалектики, то за МИГами следит руководитель цеха. Экспресс-улучшения отслеживает мастер, а более глобальные задачи решаются на уровне руководителя подразделения.

**УИ** Как и где освещается работа МИГов?

— На каждом предприятии есть свой портал, где освещается работа МИГов. Там размещены видеомате-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





риалы, фотоотчёты... Они, конечно, носят внутренний характер. Но мы покажем вашему журналу некоторые материалы.

**У** А есть ли в Европе или США нечто похожее?

— Не совсем то же самое. Есть некое подобие, есть специальные люди, ответственные за оптимизацию и улучшения. Как и у нас в стране на уровне топ-менеджмента также есть ответственные люди, занимающиеся улучшениями.

Еще важно отметить, что в больших компаниях сложнее что-то улучшать, когда «сливки» уже сняты... И здесь МИГи, которым внизу виднее детали, могут существенно изменить ситуацию, перманентно находя узкие места и расширяя их.

ОМК сейчас как раз идёт такой дорогой.

**У** Не мешают ли МИГи перестройке глобальных процессов, не вступают ли они в противоречие с масштабными проектами топ-менеджмента?

— Совсем нет. Даже наоборот. МИГи доводят процессы до совершенства. Им виднее внизу, что и

где «скрипит» или мешает процессу. Новые технологии (3D-принтеры) и принципиальная смена процессов производства только меняют прицел в работе МИГов. Приступив к работе на совершенно новом и принципиально ином оборудовании, работники собираются в группы для улучшения работы уже этого оборудования.

**У** «Лишние» люди – как решается эта проблема?

— Её нет как таковой. Компания растёт, и мы, скорее, ощущаем дефицит кадров. Поэтому если где-то оптимизируем процесс и высвобождаются люди, то они тут же привлекаются на новые участки.

\*Иванов Александр,  
директор по развитию  
бизнес-системы ОМК

Журнал 2018 г.





Азимов Сергей



Асланов Тимур



Базаров Тахир



Бакшт Константин



Баранский Константин



Барышева Ася



Батырев Максим



Бордунос Константин



Валинуров Ильгиз



Гандапас Радислав



Графский Михаил



Ерохин Александр



Жалило Борис



Завьялова Жанна



Зима Владимир



Кукушкин Марк



Курч Андрей



Молоканов Михаил



Моносова Анна



Мрочковский Николай



Непрыхин Никита



Норка Дмитрий



Озоль Сергей



Парабеллум Андрей



Сёмин Дмитрий



Урванцев Алексей



Юстус Генрих



Якуба Владимир



# Стратегия "минирования будущего" (комментарии к Бренсону)

*Мысли и идеи Бренсона  
стоит комментировать...  
особенно если это делает  
известный эксперт*



*Андрей  
Калашников*

«Актуальные управленческие  
решения»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### 1. Не делай этого, если не получаешь удовольствия.



то стратегия «минирования будущего».

Большинство людей не могут позволить себе такой роскоши — общаться лишь с теми, с кем им хочется, заниматься только тем, что нравится.

К сожалению, не все можно делегировать, а многие необходимые действия не связаны с удовольствием, а совсем наоборот — требуют тяжелого труда.

## НЕ ВСЕ МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ

Что значит делать дело?

В деле нужен конечный результат, отчуждение его, беспощадная проверка по независимым от создателей принципам, внешняя оценка.

Ход дела — незаметная, обыденная, скучная работа. Труд...

Для осуществления дела нужны ум, способности, трудолюбие, добросовестность, самокритичность и другие

редкие человеческие качества, получение которых тоже неразрывно происходит посредством тяжелого труда.

### 2. Тебя должны видеть и знать.

С точки зрения продвижения своего бренда лучшего совета быть не может. Еще, конечно, хорошо бы, чтобы вас знали с той стороны, с которой это полезно для успешного существования вашего бизнеса и бренда.

### 3. Выбирай название с умом.

Название — часть позиционирования компании, часть бренда (подробнее в № 8). Необходимо найти уни-

кальное название с положительными коннотациями, индивидуальностью. Название, создающее ожидания, понятное вашей целевой аудитории. Хороший метод — диверсионный анализ бренда в разрезе названия — скрытых от вас угроз как в самом названии, так и его написании различными шрифтами (Пример: новый логотип «Эконика», где буква «Э», под определенным углом зрения превращается в «Ж», а «Н» в «П»).

**4. Невозможно управлять бизнесом, не принимая на себя риск.**

Предпринимательство напрямую связано с такими особенностями человеческой деятельности, как инициатива, самостоятельность, предприимчивость, ответственность. Предпринимательство — это риск. Выбранное для предпринимательства дело может закончиться не только успехом, но и неудачей.

Поэтому успешность дела, а также шансы на его успех во многом зависят от того, насколько предприниматель готов держать удары судьбы, от его воли, ресурсов и, конечно, внешних обстоятельств (конкуренции и удачи).

**6. Первое впечатление — это все. И второе тоже.**

Люди очень быстро формируют мнение о тех, кого они в первый раз видят, в течение первых двух секунд общения... Однако, думаю, Ричард имеет в виду, что это мнение можно позже изменить... и в любую сторону.

**6. Совершенство недостижимо.**

...Но к нему надо стремиться, учитывая экономическую целесообразность и объективные возможности. Плюс целевое не всегда порождает

только потребное, поэтому следует оценивать последствия любых изменений профессионально и осознанно.

**7. Клиент всегда прав — в большинстве случаев.**

В такой формулировке это расхожее высказывание мне нравится больше популярного оригинала.

Я думаю правильнее так: «Клиент всегда прав, если это твой клиент».

**8. Определи суть своего бренда.**

Суть бренда — это сообщение о продукте на языке фактов, из которого ясно его преимущество и польза для ЦА.

Бренд должен указывать на определенные атрибуты товара, например, его характеристики. Бренд должен вызывать ассоциацию с одним или несколькими ключевыми преимуществами, создавать необходимый визуальный образ, напоминать о ценностях компании, и, наконец, бренд должен ассоциироваться со своей ЦА.

**9. Исследуй неизведанные территории.**

Постоянный поиск и реализация привлекательных для бизнеса воз-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможностей не единственное условие выживания, но необходимая функция.

#### **10. Избегай корпоративной среды, где есть «мы» и «они».**

Существуют разные корпоративные культуры. Бездумно следовать таким инструкциям — это дорога к десоциализации личности. Нужно жить в реальности и принимать существующими в конкурентной среде возможностями.

Интересно, как в его компаниях на деле обстоят дела в корпоративными культурами.

ризуется воспринимаемой им (а не реальной!) относительной предсказуемостью событий и ситуаций, привычностью (не удобством!) окружающей его среды и ощущением безопасности.

Будем считать, что автор имеет в виду действительно комфортную обстановку — психологический климат и условия работы.

Производственный процесс постоянно усложняется, и, соответственно, в стоимости конечного продукта растет доля интеллектуальных затрат, а простые операции, не требующие квалифицированного труда, автоматизируются.

## **ИЗВЕСТНО, ЧТО ДЕКЛАРИРОВАННЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ ЧАСТО РАСХОДЯТСЯ С РЕАЛЬНЫМИ ДЕЙСТВИЯМИ ИХ АВТОРОВ**

Известно, что декларированные заявления часто расходятся с реальными действиями их авторов.

#### **11. Сделай свою компанию зоной комфорта для людей.**

«Зона комфорта» — психологическое состояние человека, которое характе-

Человек — это главный субъект организации и особый объект управления.

Два тренда, способные совершить революцию в менеджменте, по мнению Джеффри Пфефферу, — «это принятие любых решений с опорой на научные факты и большая забота о психологическом комфорте людей».



И еще: «Одна из важнейших целей организации — обогащение нематериальных активов (человеческий потенциал компании и его производные) как условие роста активов материальных» (А.И. Пригожин).

Однако главное, чтобы эта зона комфорта персонала не была вызва-

плена убеждений и предубеждений — обеспечить постоянное поступление задокументированных и продуманных разногласий и возражений.

Только разногласия и возражения позволяют лицу, принимающему решение, иметь альтернативы.

## ТОЛЬКО РАЗНОГЛАСИЯ И ВОЗРАЖЕНИЯ ПОЗВОЛЯЮТ ЛИЦУ, ПРИНИМАЮЩЕМУ РЕШЕНИЕ, ИМЕТЬ АЛЬТЕРНАТИВЫ

на «попустительским» стилем управления.

**12. Не каждый подходит на пост главы компании.**

Существует масса личностных и профессиональных качеств, а также внешних факторов для осуществления управленческой деятельности.

Не каждый подходит. Не каждый может. Да и далеко не каждый хочет.

**13. Всегда ищи альтернативное мнение. И еще одно.**

Единственный способ вырваться из

**14. Срезай углы, но не сжигай мосты.**

Если автор имеет в виду «под срезанием углов» способность смягчать, обходить острые моменты, проявлять дипломатию, делать менее резкими критические суждения и снимать остроту разногласий, то тут присутствует здравый смысл. Практически это главный закон социализации, ведь «жизнь — дорога длинная» (с точки зрения непредсказуемости путей).

**15. Поднимай трубку телефона.**

Наверное, имеется в виду «не упускай возможность». Необходимо иметь ряд личностных качеств, при-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сущих активному человеку-предпринимателю (черты инновационной личности и личности предпринимателя — открытость и готовность изменениям и экспериментам, ориентация на настоящее и будущее, инициатива, самостоятельность, ответственность и т.п.), принадлежать категории Why not? («Почему нет?») и иметь некоторые, как минимум базовые социальные привилегии, чтобы эти возмож-

### 17. Когда возникают ошибки, адаптируйся, а не поддавайся им.

Одним из многих важных навыков является умение управлять последствиями принятых решений. То есть заранее предсказывать все нецелесообразные результаты и иметь план действий.

## ЛИДЕРОВ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ВЫБИРАЕТ ОКРУЖЕНИЕ И СИТУАЦИЯ

ности не только не упускались, но и появлялись.

Здесь хочется отметить такое явление, как «вынужденное предпринимательство» — масса населения большинства стран, в том числе и Запада, вынуждена и обречена заниматься предпринимательством. К числу «вынужденных» наш герой, вероятно, не относится.

### 16. Перемен не надо бояться, но ими надо управлять.

Управлять — оказывать целевое воздействие. Слишком самоуверенно заявлять, что на все перемены необходимо воздействовать. Однако можно постараться адаптироваться.

### 18. Будь лидером, а не начальником

На определенном этапе существования (роста и развития) организация начинает больше (или не менее) нуждаться именно в начальнике-администраторе, выполняющем рутинные операции, не вдохновляющим, а, наоборот, отсекающим все недееспособное. Значимость лидерства сильно преувеличена. Плюс природа лидерства ситуативна.

Лидеров в первую очередь выбирает окружение и ситуация. Существуют определенные личностные качества (а также обязательно отсутствие многих факторов, эффектов и т.п.), которые отличают лидеров, но на передний план в лидеры выводит ситуация,

окружение и конкурентоспособность личности. На моем портале собрано много полезных статей о лидерстве без лжи и обмана.

**P.S.**

**Р. Брэнсон усвоил уроки PR на отлично, ведь еще в 1928 году Э. Бернейс в своей книге «Пропаганда» писал: «Еще одним инструментом пропаганды является личность. [...] Изображение достоинств личности в преувеличенном виде всегда будет одной из задач консультанта по связям с общественностью. Массы инстинктивно требуют человека, который стал бы символом крупной корпорации или предприятия».**

**Р. Брэнсон — отличная реклама самообразования, которое в наше вре-**

**мя не только становится легко доступным, но и необходимым любому профессионалу, как никогда ранее.**

**\*Андрей Калашников,  
Эксперт по проблемам организаций  
«Актуальные управленческие решения»**

Журнал



2018 г.



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:**

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агенства подписки на TP@TOP-PERSONAL.RU**





С новым  
2019 годом!



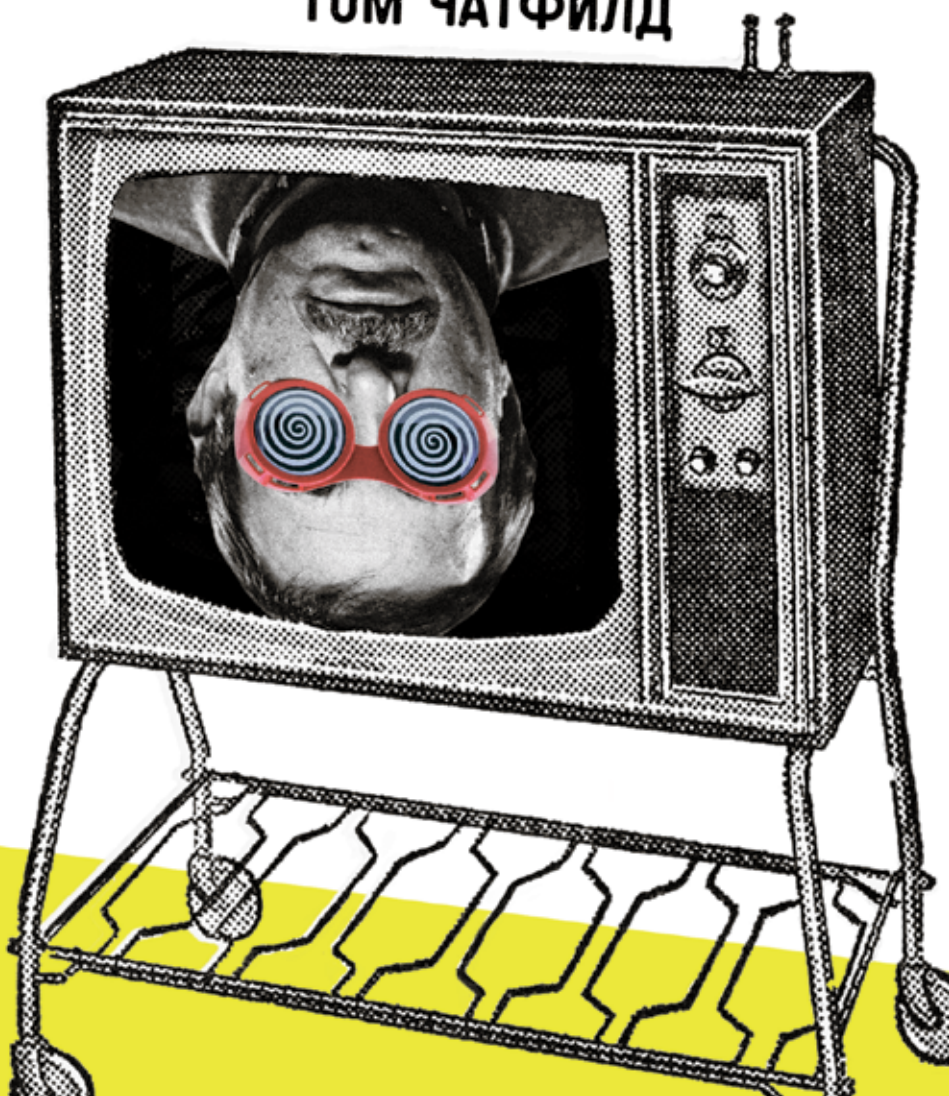




# КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

АНАЛИЗИРУЙ,  
СОМНЕВАЙСЯ,  
ФОРМИРУЙ  
СВОЕ  
МНЕНИЕ

ТОМ ЧАТФИЛД



RED  
MIND  
ROBOT



альпина  
ПАБЛИШЕР