



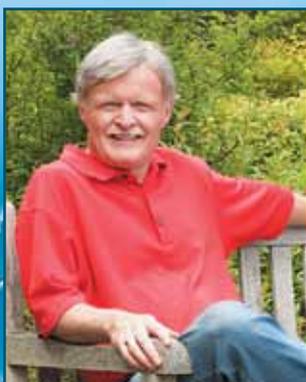
Сэнди Бегби,
Standard Life



Вэлери Хью-Д'Эт,
BBC



Джэки Симмондс,
EasyJet



Лес Дейкенс,
Maple Leaf
Foods Inc.



Питер Хартнетт,
Sanitarium Health
and Wellbeing



Адель Пнг,
Philips ASEAN
Pacific



Дайэн Герсо,
IBM



Трэйси Киог,
HP



**Кейтлин Уилсон-
Томпсон,** Walgreens

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Лучшие HRD — кто они?

Почему их считают такими?

Разные компании... не все лидеры...

Но у всех есть общее в резюме — они сменили немало фирм и впитали их опыт и знания...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

Самые известные HRD в развитых странах: кто они — кем были ранее — за что их ценят компании...

Анна Никонорова

стр. 15

Наладить дружеские отношения с командой, проводить совместный досуг — это очень большая опасность и тонкая грань, которую я бы рекомендовала не нарушать...



Наталья Сумарокова,
Magna Automotive Rus JSC.

стр. 27

Те, кто предоставляет Wikileaks сведения, при желании похитят любую коммерческую тайну...



Владимир Алистархов

стр. 35

Лучше один раз обжечься, чем постоянно оглядываться и искать врагов...



Юлия Шугайлова,
«Тип-Топ Индустриальные решения»

стр. 35

Мошенники обзванивают пенсионеров от лица медицинских учреждений, запугивая словами «последние анализы показали, что у вас со здоровьем совсем все плохо»...



Мария Воронова,
InfoWatch

стр. 45

Инцидентов с топами гораздо меньше в любой компании, потому что им больше есть что терять...



Владимир Якуба,
TOMHUNT

стр. 53

стр. 45

В первую очередь с человеком нужно говорить — мы же все люди...



Виктория Стрельчик,
PR-агентство «Мята»

Перспективный кандидат обладает несколькими вещами. Он недооценен с точки зрения позиции или денег...



Алёна Владимирская,
PRUFFI

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№10
(422)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

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



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,
бизнес-эксперт УП

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

ИЗВЕСТНЫЕ HRD

**САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ HRD в развитых странах:
кто они — кем были ранее — за что их ценят компании**
Анна Никонорова

ЛИДЕРСТВО

**Лидерство — это потрясающий феномен
и кладезь секретов роста компании**
Наталья Сумарокова, Magna Automotive Rus JSC.

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

О разглашении коммерческой тайны
Владимир Алистархов
**Компании порой губит не пиво...
а слив коммерческой информации...**
Вячеслав Крылов, «Управляющая компания «ВСВ»
Мария Воронова, InfoWatch
Юлия Шугайлова, «Тип-Топ Индустриальные решения»

НАКАЗАНИЕ

Казнить нельзя помиловать?
Владимир Якуба, TOMHUNT
Виктория Стрельчик, PR-агентство «Мята»
Галина Канцелярист, АО «СК Благосостояние»

РЕКРУТМЕНТ

**«Караси-кандидаты» не прыгают над водой
и поймать их, как и ранее, сложно**
Алёна Владимирская, PRUFFI

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Майкл Сол Делл

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.03.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

**САМЫЕ ИЗВЕСТНЫЕ HRD
в развитых странах:
кто они — кем были ранее —
за что их ценят компании**





**СЭНДИ БЕГБИ (SANDY BEGBIE),
ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ,
STANDARD LIFE**



егби отвечает за функционирование персонала и является руководителем совместного предприятия Heng An Standard Life в Китае и азиатского направления в Гонконге.

Бегби поступил в Standard Life в 2010 году в должности директора по групповому преобразованию. Ранее он был членом консультационного совета клиентов KPMG P3, председателем Career Ready, Шотландского Консультационного совета и недавно был назначен членом совета директоров Открытого университета.

Сэнди также руководит новой группой «Региональная развивающаяся молодая рабочая сила» по борьбе с безработицей среди молодежи Эдинбурга и Лотиана и

является членом сети HR50 — форума ведущих мировых HR руководителей. Его основной сферой деятельности является международная работа, крупные инновационные изменения организации, работа на пределе возможностей через строгий коммерческий подход и возвращение талантов внутри организации.

До Standard Life Бегби работал HR директором в AEGON UK и Scottish Power. До этого занимал руководящие должности в RBS, отвечал за развитие лидерства, управления и талантов, изменения бизнеса, развитие и обучение организации и поощрение.

Бегби получил MBA в Эдинбургском университете и является членом Государственного института Банкиров. Является обладателем множества наград в области HR.

**ВЭЛЕРИ ХЬЮ-Д'ЭТ
(VALERIE HUGHES-D'AETHN),
HR ДИРЕКТОР, BBC**



Хью-Д'Эт стала HR директором BBC в 2014 году, она отвечает за разработку и внедрение стратегии HR и внутренних контактов.

Ранее Хью-Д'Эт работала HR директором Amey по вопросам HR, коммуникаций и стратегии HSEA для 20 000 сотрудников. В это время она провела



интеграцию 10 000 работников приобретенной компании Enterprise в Amey. До Amey она была HR директором Steria в Париже и отвечала за 20 000 работников. В Steria Хью-Д'Эт пришла в 2007 году после приобретения Steria компании Xansa, когда она вела слияние двух организаций. В Xansa она проработала 10 лет, должность HR директора заняла в 2004 году, разработала для организации новую сервисную линию HRO.

Ранняя карьера Хью-Д'Эт была связана с Selfridges, где она работала менеджером по персоналу, затем 4 года работала в EDS в Нидерландах, где сначала возглавляла европейский наем, а затем стала HR директором в Северной Европе. Затем она переехала в Англию на должность руководителя компенсаций и поощрения EDS.

У Хью-Д'Эт степень BCom Бирмингемского университета, аспирантура по HR, также она является членом Государственного Института Персонала и Развития.



**ДЖЭККИ СИММОНДС
(JACKY SIMMONDS),
ДИРЕКТОР ГРУППЫ, EASYJET**



Симмондс — опытный HR руководитель, имеющий опыт работы во всех аспектах HR, в особенности в области структурных изменений, сотрудничества и управления талантами.

В EasyJet она пришла в январе 2016 года в качестве директора по персоналу. До 2015 года Джекки являлась HR директором TUI Group, все это время занималась талантами, мотивацией, развитием и организационным развитием в крайне децентрализованном бизнесе.

Симмондс начала свою карьеру в The

Wellcome Trust, затем перешла в Hearst Magazines (Англия), где проработала на руководящей HR должности 6 лет.

После этого Симмондс перешла в First Choice и провела несколько лет на руководящих постах HR перед тем, как руководить слиянием Thomson и First Choice в 2007 году. Слияние было одним из крупнейших в Великобритании и подразумевало интеграцию двух авиакомпаний и многочисленные операции в бизнесе стоимостью в 100 млн фунтов стерлингов.

Джекки является членом Совета Wolseley с июля 2014 года, председателем комитета по вознаграждениям и членом комитета по выдвижению кандидатур и аудиту.

**ЛЕС ДЕЙКЕНС (LES DAKENS),
HR ДИРЕКТОР, MAPLE LEAF FOODS INC.**



ейкенс — знаток в области внутреннего консультирования и помощи совету директоров.

Вместе с комитетом по HR он помогает оценивать таланты руководителей и предлагает инновационные решения для развития руководителей. Его опыт в планировании возвращения CEO бесценен. Дейкенс широко признан в Северной Америке, где его работа включала в себя интенсивную реструктуризацию производственных площадок США и Канады и слияние двух промышленных пищевых гигантов.

Перед Maple Leaf Лес был HR консалтинговой фирмы, где он предоставлял коучинг для руководителей и HR директоров многих ведущих канадских компаний. Ранее занимал руководящие должности во многих престижных организациях.

В настоящее время Дейкенс числится в нескольких советах директоров, включая советы Ассоциации Профессионалов HR, Сообществе Альцгеймера в Торонто, Морского музея Лейк оф Бейс и Walden House. У Дейкенса степень бакалавра искусств Йоркского университета. Он является выпускником Программы образования директоров Института Корпоративных директоров. Дейкенс — автор двух популярных книг по бизнесу.





**ПИТЕР ХАРТНЕТТ (PETER HARTNETT),
SANITARIUM HEALTH AND WELLBEING,
HR ДИРЕКТОР**



Питер Хартнетт получил звание лучшего HR директора года в Австралии. Навыки и умения в области HR Хартнетт начал приобретать в начале своей карьеры в полиции. С тех пор он поднимался по карьерной лестнице в области HR, начиная с компании Sydney Water до перехода в Sanitarium в 2009 году. Хартнетт помог компании заслужить множество наград, в том числе звание «Лучшей обучающей и развивающей программы» на последней церемонии награждения Friday.

Описывая свой личный подход к лидерству, Хартнетт отметил, что всегда готов к сотрудничеству. Для того чтобы получить лучшее от команды и помочь ее членам преуспевать, он позволяет им принимать собственные решения и нести ответственность.

Хартнетт закончил Университет Чарльза Стерта по специальности «Бизнес и менеджмент, HR».

**АДЕЛЬ ПНГ (ADELE PNG),
HR ДИРЕКТОР, PHILIPS ASEAN PACIFIC**



В качестве руководителя по подбору квалифицированного персонала Philips ASEAN Pacific Адель заведует многонациональной командой по привлечению и найму персонала для Philips. Начав свою карьеру в качестве менеджера по управлению персоналом, она расширила свои знания в области подбора и развития персонала, приобрела опыт работы в европейских и американских организациях.

Ранее, во время работы в Visa Inc., Пнг получила профессиональное признание за достижения в подборе персонала для Азиатско-Тихоокеанского региона и руководство программами выпускников и интернов Visa для стран Азии, Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки.

В настоящее время она руководит командой по подбору персонала в 11 странах Юго-Восточной Азии и отвечает



за стратегии по привлечению и найму ценных кадров в Philips. Пнг отвечает за все операции в области медицинских технологий, является членом основной лидерской команды HR. Ее главные усилия сконцентрированы на преобразованиях в индустрии медицинских технологий Philips.

Адель закончила Технологический университет Найанг по специальности «Бизнес и HR менеджмент».

**ДАЙЭН ГЕРСО (DIANE GHERSO),
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА,
HR, IBM**



IBM Герсо помогает проводить преобразования через лидерство, осуществлять привлечение и развитие ценных кадров, мобильность и инновации. При ее помощи IBM удалось принять оптимальные решения по оптимизации персонала, используя кадровую аналитику и статистические данные.

За 13 лет в IBM Дайэн приобрела обширный опыт крупных организационных преобразований. Благодаря ее заслугам IBM дважды занял первое место в номинации «Международная топ-компания за лидерское обучение» журнала Fortune. В IBM Дайэн пришла на должность вице-президента и специалиста по компенсациям. До IBM Дайэн была партнером консалтинговой фирмы Towers Watson.



Дайэн получила звание одной из «15 наиболее влиятельных женщин в HR» журнала HR Executive. В 2013 году получила патент в области прогнозной аналитики. Она является членом совета директоров Ассоциации кадровой политики и Американского института политики здравоохранения.

Герсо получила степень бакалавра искусств с отличием в колледже Trinity Университета Торонто и степень магистра в области производственных и трудовых взаимоотношений Корнельского университета.



**ТРЭЙСИ КИОГ (TRACY KEOGH),
HR ДИРЕКТОР, HR**



Трэйси Киог отвечает за стратегическую деятельность HR, коммуникации сотрудников и инициативу социальной ответственности. Она ведет все аспекты HR, включая подготовку трудовых ресурсов и эффективность организации, компенсации и выплаты, наем персонала,

HR процессы и информационный менеджмент.

До 2011 года Трэйси была первым вице-президентом HR в Hewitt Associates. Ее достижения включают в себя создание сети виртуального обучения и развития, внедрение упорядоченного международного процесса планирования и разработку всеобъемлющей и успешной программы мотивирования персонала.

Ранее Киог была HR руководителем в Bloomberg LP, вице-президентом HR в Tracy Analog Devices. Она получила степень магистра по бизнес-управлению в Гарвардской бизнес-школе и степень бакалавра психологии в колледже Смит, проходила обучение в Университете Женевы в Швейцарии. Киог входит в состав совета института Аниты Борг, Ассоциации политики HR, HR Foundation и является председателем Корнельского Центра.

В 2013 году она вошла в десятку HR лидеров согласно рейтингу Evanta, стала членом Национальной Академии HR в 2015 году. В этом же году журнал Human Resources Executive дал ей звание «HR руководителя года». В 2016 году Трейси была признана Советом Национального многообразия одной из «50 наивлиятельнейших женщин в области технологий».



**КЕЙТЛИН УИЛСОН-ТОМПСОН
(KATHLEEN WILSON-THOMPSON),
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
И HR ДИРЕКТОР, WALGREENS**

Уилсон-Томпсон отвечает за HR стратегии в Walgreens. При ее активном участии многонациональная компания открыла академию лидерства, корпоративный университет по обучению сотрудников, запустила программу по интеграции культуры Walgreens в быстро расширяющийся бизнес.

Ранее Уилсон-Томпсон была первым вице-президентом и HR директором в Walgreen Co. (Иллинойс). В Walgreen она пришла в 2010 году. До этого 18 лет работала в Kellogg и ушла оттуда в должности вице-президента по HR. Также ранее она была вице-президентом и юристом в Michigan National Corporation.

Уилсон-Томпсон получила степень бакалавра по литературе в Университете Мичигана (Энн Арбор), степень бака-

лавра права и степень магистра по корпоративному и финансовому праву году в Университете Уэйна.

Уилсон-Томпсон является членом совета директоров Vulcan Materials Company. Также она является членом совета выпускников Мичиганского университета.

В 2009 году Уилсон-Томпсон вошла в рейтинг «Топ-100 наиболее влиятельных руководителей корпоративной Америки» журнала Black Enterprise.

**КЛЭР КАРМАЙКЛ
(CLARE CARMICHAEL), HR ДИРЕКТОР,
ALEXION PHARMACEUTICALS, INC.**

Клэр Кармайкл отвечает за HR на международном уровне, ее задача — построение сплоченной организации с интегрированным высокоэффективными командами. С 2011



по 2014 год Кармайлл была первым вице-президентом Alexion Pharmaceuticals Inc.. Ранее она была первым вице-президентом HR в Actavis Inc., где отвечала за стратегии и операции HR и играла ключевую роль в поддержке компании.

У Кармайлл 30-летний опыт работы в фармацевтической, биофармацевтической и финансовой областях с фокусом на международные стратегии HR, интеграцию, подготовку руководящих кадров и их высокую эффективность, культурные преобразования. Кармайлл занимала должность вице-президента по HR в Исследовательском институте Шерин-Плау, где успешно занималась переводом из национальной в между-

народную организацию 8 000 профессионалов после слияния с Organon Biosciences. Она была вице-президентом HR Eyetech Pharmaceuticals Inc., работала HR директором в инновационной биофармацевтической компании, Pharmacia Corporation и CIT Group Inc.

Кармайлл имеет степень бакалавра искусств в области психологии Университета Райдер, закончила программу для HR руководителей в университете Мичигана и обладает многочисленными профессиональными сертификатами.

Анна Никонорова

Журнал  РАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



**СУЩЕСТВУЕТ
ВОЗМОЖНОСТЬ
ЗАКЛЮЧЕНИЯ
КОМПАНИЕЙ-
РАБОТОДАТЕЛЕМ
ДОГОВОРА
С МЕДИЦИНСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ О
ПРЕДОСТАВЛЕНИИ
ИНОСТРАННОМУ
РАБОТНИКУ ПЛАТНЫХ
МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ**

Лидерство — это потрясающий феномен и кладезь секретов роста компании

Какой бы успешной ни была компания, но каждые 3-7 лет она попадает во внутренний кризис роста. Если это знать и управлять ситуацией, то он не станет фатальным...



Наталья Сумарокова

**Magna Automotive Rus
JSC.**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Лидеры, конечно, чаще успешнее развивают компанию с нуля... Но что происходит потом? Почему мы наблюдаем угасание лидерских фирм, стагнацию, неспособность выдержать проверку временем?



Мы можем условно разделить всех людей на две категории: одни готовы запускать проект с нуля, другим более привычно поддерживать стабильные процессы. По моему убеждению, есть люди, есть ситуации, когда настроение запуска заряжает. И определенные умения, которые начинают формироваться в ходе реализации проекта, влияют в целом на успех и эффективность бизнеса. Эти люди готовы к изменениям, нестандартным решениям. Они могут делать больше, чем от них ожидается в целом, потому что непонятна конечная цель. Конечные цели они формируют ежедневно.

Второй тип людей — «процессные» — они не способны поддерживать систему, наполнять ее новыми элементами, наполняться самостоятельно. Они — держатели колонны. Но в ситуации, когда бизнесу нужно развитие, на таких сотрудников опираться не стоит. В противном случае это даст неправиль-

ный эффект. Когда компания переходит из стадии запуска в стабильный рабочий процесс, возникает вопрос: «А кто в этом бизнесе остался?» Те, кто был на стадии запуска, или процессные сотрудники, которые способны поддерживать элементы системы, стать ее частью? В каждой конкретной точке развития компании нужны разные люди.

Компания начинает стагнировать по многим факторам. Первый — это внешняя среда. Когда компания занимает производственную нишу, либо сферу услуг, получает своего клиента, свой кусок пирога, наступает высокая степень удовлетворенности. И к лидерам бизнеса часто приходит успокоение, ощущение, что это будет всегда. Люди быстро забывают плохое, концентрируются на хорошем: если здесь и сейчас все хорошо, зачем что-то менять?

Бизнес развивается по определенным законам. Через определенные периоды — через три года или семь лет, все по-разному считают, — наступает момент, когда кризис неминуем. В эти же годы наступают кризисы в браке, к примеру. И вот тогда встает вопрос: готовы ли люди проживать этот момент либо они до такой степени успокоились, расслабились, что не могут найти ресурсы для движения вперед? И начинается разлом. Либо компания вытесняет таких людей, либо они начинают вытеснять компанию. Либо что-то еще происходит: компания меняет бизнес-фокус, зани-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

мается другим бизнесом, поглощается другой компанией.

Итак, какие сильные стороны есть в лидерских фирмах и нет в системных (без явного реального лидера)?

— Буду сравнивать, с одной стороны, бизнес достаточно нам знакомый — западного типа, который к нам пришел из-за рубежа. Эти компании сложились, устаканились, готовы выстроить системные процессы. И их надо только поддерживать. С другой стороны, в России много запусков, которые известны своей внутренней студенческой средой, особым настроением, позитивом. Сотрудники начинают воспринимать бизнес как свой родной. Они отвечают за бизнес-ситуацию как за ситуацию, которая как будто бы произошла с их родными людьми.

В компаниях, где все выстроено и работает, система огромная, разросшаяся. И соблазн свалить на кого-то ответственность очень силен. В стартапах обычно народу не так много, всем интересно работать, идти к цели. Каждый отвечает за свои зоны, вклад каждого в общее дело виден и очевиден. И результат бизнеса, его успех выгоден тем игрокам, которые в него играют. Либо они заинтересованы рублем, либо присутствует репутационный риск, либо им до такой степени интересен этот проект, что они болеют за дело, готовы заниматься им 24 часа в сутки.

Что удалось Стиву Джобсу и что не удалось сделать, когда он вернулся в свою компанию «Эппл» по приглашению акционеров?

— Он до конца не принял ситуацию, когда его изначально исключили из бизнеса, а затем снова позвали. Вдруг то, что до этого было твоим, теперь не является твоим по факту. Это невозможность принимать полностью самостоятельные решения, невозможность всецело влиять на результат. Мне кажется, в ситуации со Стивом Джобсом интересна именно эта душевная составляющая, ведь он всей душой, сердцем был привязан к компании.

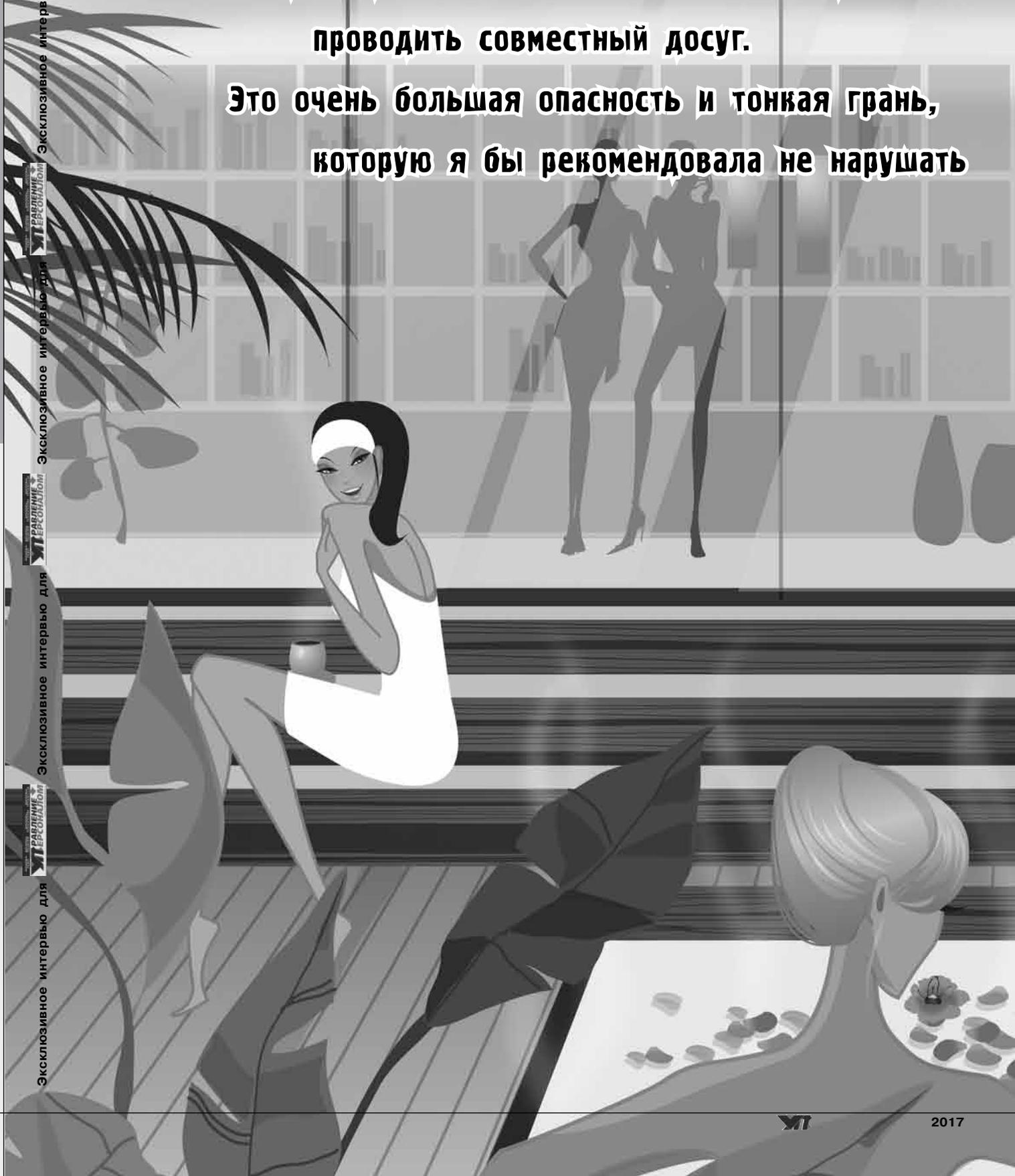
О ЛИДЕРСТВЕ сегодня много говорят и делают успешные компании, но они имеют в виду КОЛЛЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО (когда все сотрудники вовлечены в работу на успех). Чем эта идея отличается от традиционно лидерских фирм?

— Коллективное лидерство подразумевает распределение ролей в компании, когда каждый может стать лидером процесса и направления. Это закрытие риска того, что один человек, отвечающий за общую идею, за общий результат, однажды не захочет этого делать в той степени, к которой все привыкли. А все остальные, не вовлеченные в процесс, просто не знают, что делать. Для компании с мировой историей и хорошей историей на рынке такой риск слишком велик. Коллективное лидерство — это когда

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**наладить дружеские отношения с командой —
проводить совместный досуг.
Это очень большая опасность и тонкая грань,
которую я бы рекомендовала не нарушать**



Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**



Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УТ РАВНЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мы пытаемся убрать все яйца из одной корзины и разложить их по нескольким. И если один лидер уйдет или не захочет нести как раньше высокую ответствен-

со своей командой. И пытаются, например, наладить дружеские отношения с командой — проводить совместный досуг. Это очень большая опасность и тон-

Системная компания не приемлет необоснованных, эмоциональных решений

ность, его роль будет выполнять другой человек. Нужно обеспечить и обозначить преемственность хотя бы на уровне ролевого управления — управления через ролевую модель.

кая грань, которую я бы рекомендовала не нарушать.

УП Лидеры тоже люди и могут совершать не только «подвиги Геракла», но и промахи Акеллы... Какие промахи лидеров вы бы отметили как опасные для бизнеса?

УП Лидеры порой задумываются о СИСТЕМЕ, преемниках... Им это часто удается?

— Первый момент — это недоверие лидера команде. Когда лидер своей команде не доверяет или же не доверяет в той степени, как это было раньше, как однажды было заведено, тут момент утраты доверия начинает фигурировать достаточно остро — тогда либо ломается привычная система и строится другая, либо меняется лидер, либо команда. Это основной момент, на который стоит обратить внимание лидерам, которые находятся в тесных отношениях

— Секрет успеха преемственности — это, в первую очередь, внутренняя уверенность, готовность к этому лидера. Он должен быть готов к тому, что через год, три, пять появится человек, который будет способен его заменить, и он этот факт принимает. Если он это принимает, команда тоже примет. И на этом основании можно будет строить систему преемственности. Существуют различные инструменты, позволяющие управлять этим процессом.

Например, в команде управления появляются номинанты, впоследствии проходящие отбор и становящиеся потенциальными преемниками. Есть ме-

ханизмы, способные формировать внутренний резерв из людей с лидерскими качествами, сильными профессиональными компетенциями. В любом случае изначально фактором успеха или неуспеха такого проекта являются психологически готовые лидеры. Он должен быть готов к тому, что завтра может уйти, на его место встанет другой, возможно, сильнее его. Внутренняя готовность и принятие — это первый шаг к тому, что система преемственности работает.

Если это не удастся — в чем причины?

— Непринятие идеи преемственности старшим лидером. Это может быть не явно: он может на всех собраниях и встречах убеждать, что в компании строится система преемственности. Но по каким-то причинам постоянно не удается находить подходящих людей, нет ресурсов, нет приоритета в эту сторону. Первое и главное для успеха проекта — это вовлеченность старшего лидера. Слабый кадровый состав конкретной организации может также подорвать идею на корню. Такая система может формироваться в долгосрочной перспективе на 3-5-7 лет.

Еще один простой, но важный фактор, это компетентность менеджера отдела персонала в этих вопросах. Когда он не может предложить рабочий инструмент, который позволит бизнесу стратегически

выстраивать такую систему преемственности.

В чем сила системы в компании?

— Системные компании до такой степени устойчивы, что любые изменения не способны сломить бизнес. Они будут лавировать, подстраиваться, но выживут. По сравнению с неэффективными компаниями, которые в меньшей степени защищены. Многим крупным компаниям с большими масштабами сложно меняться. Это основная слабость. И зачастую работающие в таких компаниях люди не готовы меняться, потому что они не понимают, зачем им это нужно. Компания работает изо дня в день, и желания ничего менять нет. Возможно, компания работает не максимально, не в полную силу. Но зачем меняться, тратить свои силы, энергию, время, нервы — пусть будет как будет.

Как себя развивают системные компании? Они готовы к риску?

— Они развивают себя путем принятия на себя новых вызовов. Это поиск новых бизнесов, поиск новых решений, инновационные проекты, программы ротации. Эти проекты могут потрясти компанию изнутри, они могут также запускаться специально, чтобы проверить устойчивость компании или внести свежую инициативу.

Человеческий риск абсолютно простой

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

и прозрачный. Либо ты выигрываешь, либо проигрываешь. И в том, и в другом случае вероятность 50 на 50. В большой корпорации все риски в основном связаны с бизнес-целями. В бизнесе риск — это взвешенная концепция, стратегия развития, где каждый участник проекта четко осознает, чем сейчас рискует компания и что может получить взамен. Когда мы делаем предположения, анализируем, делаем шаг вперед и далее смотрим, насколько правильным было решение, — оно принесло выгоду или потери. Все компании, которые принимают решение развиваться, в той или иной степени рискуют.

УП **IT-компании явно игнорируют системы, склонны к риску, инновации нон-стоп, регалии в тени... Говорят, что будущее за ними. Они останутся такими же или станут системными?**

— Поколение Y и впоследствии Z вряд ли захотят строить системы, похожие на те, которые мы строим сейчас. У меня такое ощущение, что им нужно будет нечто другое. И поэтому IT-компании могут быть в выигрыше, потому что их сотрудником является молодой человек нового поколения — поколения Y-Z, у которого другие ценности. Каждой компании надо выстраивать такую систему, в которой ценности являются целевыми для их целевой аудитории — аудитории потенциальных сотрудников.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Либо компания
вытесняет таких людей,
либо они начинают
вытеснять компанию**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Чем отличается подбор топов и сотрудников в лидерских фирмах и в системных?

— В компании, где есть единственный лидер (как правило, собственник бизнеса), все решения зачастую принимаются единолично. И основные игроки команды набираются из числа его друзей, родственников, знакомых. Сотрудники отдела персонала в таких компаниях делают аналитику рынка труда, сравнивают риски и возможности, а решение лидера чаще всего приходит в формате инсайта. В компаниях системного типа все решения, как кадровые, так, к примеру, и инженерные, проходят системный отбор — они анализируются, это предполагает многоэтапность, вовлечение большого числа участников, взвешивание всех за и против, просчет финансовых рисков.

УП А увольнения, ротации, оценка квалификации?

— В первом случае решение принимается на уровне эмоций или личностного взаимодействия — как чувствует лидер. И его слово последнее. Компании с системным подходом не такие. Они не могут зависеть от субъективных причин, от одного человека — там не ждут выхода на работу лидера, чтобы он принял решение, которое требует срочности. Каждый сотрудник выполняет свою должностную инструкцию и следует политике компании. Системная компания не примет необоснованных, эмоциональных решений.

УП Гонорары, зарплаты, карьерный рост — какие отличия вы бы отметили как важные?

— Сейчас про рынок зарплат сложно говорить. Потому что в России это очень сильно зависит от региональной вилки, от географии. Если Москва представляет собой 100% compensation, то Ижевск, Тольятти, к примеру, это уже 50%. Независимо от того, в какой компании ты работаешь и к какому типу лидерства ты относишься, это фактор именно российского рынка, который жестко привязан к географии. И подход к зарплате, к другим бенефитам зависит от региона.

Что касается ротации, преемственности и перемещения кадров, то подход в первом случае — это полностью мнение лидера: «Я знаю, я так сказал, я вижу в этом человеке потенциал, и он будет занимать эту должность». В системных компаниях желающему расти сотруднику надо будет пройти множество этапов отбора.

УП Поделитесь секретами из вашего опыта — как создать работающую систему в компании и как ее поддерживать?

— Менеджер отдела персонала имеет косвенное отношение к созданию бизнеса, он способен только поддерживать его лучшими практиками, интересными предложениями, наработками. Бизнес создают люди, как бы ни банально это



звучало. Плохие люди во главе компании — плохой бизнес, а хорошие люди — хороший. Я в этом смысле в большей степени верю в людей.

Но я твердо убеждена в том, что дороге осилит идущий. Какая бы компания ни была — с ярко выраженными акцентами на лидера либо системная компания — и те и другие сталкиваются на российском рынке с огромным количеством барьеров. Это барьеры и законодательные, и географические, и человеческие. Успех придет к тому, кто будет работать. В бизнесе нельзя бояться труда, слож-

ностей. Преимущества есть в равной степени и у тех, и у других. Кто будет больше работать, отдавать, кто будет больше проблем решать, тот и станет лидером.

* **Наталья Сумарокова,**
HR-менеджер компании Magna
Automotive Rus JSC.

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

Справка:

Компания Magna является крупным мировым поставщиком автомобильных компонентов с 317 промышленными предприятиями и 102 центрами разработки продукции, инженерной деятельности и продаж в 29 странах мира. Во всех представительствах компании работает 155 000 сотрудников.

На российском рынке компания Magna представлена шестью площадками: две в Нижнем Новгороде, две в Санкт-Петербурге, одна в Калуге и одна в Набережных Челнах. Ассортимент изделий охватывает пластиковые детали экстерьера и интерьера автомобилей, автомобильные сидения, детали кузова и шасси. Сайт компании <http://www.magna.com/>



КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Коммерческие споры

№ 1 | 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Наследственные споры в отношении
акций**

**Прекращение полномочий единоличного
исполнительного органа ООО без ведома
единственного участника общества:
судебная практика**

Кибератаки

**Правовые проблемы взыскания
заказчиком с подрядчика убытков по
договору на строительство нефтяных
скважин**

**Проблемы оценки ущерба, причиненного
кибератакой**

Что же тащат с собой домой ваши сотрудники при увольнении

*Офисный мусор
содержит массу
коммерческих секретов.
Соцсети просто
засветили эту проблему
утечки и безалаберности.*



Владимир Алистархов



В юридической практике не так часто, но бывает, когда сотрудники компании тем или иным образом незаконно разгласили сведения, охраняемые российским законодательством.

Один из случаев произошел в крупном российском коммерческом банке.

Сотрудница банка «без задней мысли» разместила сведения, относящиеся к коммерческой тайне, в одной из социальных сетей.

В конечном итоге работодателю не был нанесен материальный ущерб, но формально действия работника давали все основания для того, чтобы привлечь его к ответственности по ч. 1 ст. 14 Федерального закона «О коммерческой тайне».

Согласно указанной статье работник, даже если по неосторожности разгласил коммерческую тайну, может быть уже привлечен к административной ответственности.

Если же работодателю нанесен ущерб или в действиях работника имеется умысел, то вполне вероятно такой работник

может быть привлечен к гражданско-правовой, административной или уголовной ответственности в зависимости от конкретных обстоятельств.

В данном случае работодатель и работник пришли к соглашению и расторгли трудовой договор.

С одной стороны, работодатель не рискнул увольнять работника по статье, так как исход дела в суде далеко не гарантирован для любой из сторон.

С другой стороны, такого работника оставлять в компании тоже рискованно, так как в следующий раз в результате действий нерадивого сотрудника последствия для компании могут быть плачевными.

При таких обстоятельствах соглашение сторон или увольнение по собственному желанию работника являлся лучшим выходом для всех.

Это простой пример разглашения коммерческой тайны без умысла.

Если же говорить о целенаправленной работе сторонних организаций или граждан с целью заполучить коммерческую тайну, то сохранить от них такую тайну очень и очень сложно.

Возьмем, к примеру, всем известную Wikileaks.

Указанная некоммерческая организация публикует сведения, добытые из анонимных источников, или использует утечку информации и т.д. О законности добычи сведений Wikileaks и речи быть не может (вероятно, на этот счет есть и другое мнение), но однозначно можно утверждать, что те, кто предоставляет Wikileaks сведения, при желании похитят любую коммерческую тайну в обычных компаниях, если уж они с легкостью получают сведения из «хранилищ» ЦРУ.

О чем можно говорить, когда в подавляющем большинстве случаев охраняемую законом тайну можно найти в

мусорных корзинах большинства современных офисов в конце рабочего дня.

Огромная масса документов в разорванном виде направляется работниками в корзины, при этом работодатель не беспокоится даже о shreddерах, после использования которых нельзя прочитывать уничтоженные документы.

Примерно такая же ситуация в большинстве коммерческих компаний с информационной защищенностью. Если для похищения коммерческой тайны будут использованы возможности профессионалов, то найдется масса дыр в

**Те, кто предоставляет
Wikileaks сведения,
при желании
похитят любую
коммерческую тайну**



информационной защите каждой компании.

Однако нужна ли обычная коммерческая тайна таким организациям, как Wikileaks?

Это вряд ли. Их поле деятельности совсем другое — там и противники по сильнее, и ставки повыше.

Именно сведения, с помощью которых можно получить прибыль, и являются коммерческой тайной для конкурентов.

Если конкурентам удастся добыть вашу коммерческую тайну, то в самом плохом варианте можно бросить заниматься этим бизнесом, так как то ноу-хау, которым вы зарабатывали, стало известно всем, соответственно, прибыль

Всестороннее изучение биографии и личности потенциального кандидата — этой задачи еще никто не отменял

Как правило, коммерческая тайна юридических лиц нужна их конкурентам, но от них защититься в информационном пространстве легче, надо лишь найти грамотного системного администратора, который сможет выстроить защиту. Но при этом не надо забывать и «за мусорные корзины».

Важной коммерческой тайной является тайна, которая разработана компанией и помогает двигать бизнес вперед, если говорить о бизнесе. У государственных и оборонных компаний свои сведения, которые подлежат охране.

компании уменьшится, если она вообще будет.

Коммерческая тайна не должна быть доступна всему коллективу. Для этого во многих крупных компаниях используется ранжирование по доступу к секретным сведениям.

Например, тем лицам, которые не используют в своей работе коммерческую тайну, должен быть ограничен доступ в помещения и к информационным системам, содержащим такие сведения.

Конечно, самое ценное надо носить с собой



С целью ограничения доступа к сведениям, охраняемым законом, службе экономической безопасности каждой компании необходимо вести комплекс-

ются конкурентами с целью получения в будущем коммерческой тайны, но тут, как и в случае Wikileaks, совсем другой подход и уровень.

Не бывает так, что к сведениям, составляющим коммерческую тайну, имеет доступ одно лицо

ную работу по всем направлениям, где могут быть утечки.

В том числе с целью защиты коммерческой тайны надо проводить соответствующие мероприятия в момент выбора кандидатов на вакантные должности.

Кадровые работники, работники безопасности и руководители подразделений просто обязаны со всей серьезностью относиться к выбору кандидатов.

Всестороннее изучение биографии и личности потенциального кандидата — этой задачи еще никто не отменял. Классный кадровик или другой специалист сразу выявит в претенденте недостатки, которые могут угрожать интересам компании.

Конечно, намного сложнее обстоят дела с кандидатами, которые засыла-

В целом же каждой компании скорее нужно опасаться того, что с собой «тащат» увольняющиеся работники, так как в большинстве случаев именно они переходят к конкурентам с «багажом», который получен на предыдущем месте работы.

Можно ли вообще скрыть очень важную информацию на сто процентов?

Это вряд ли. Как говорится, «и на старуху бывает проруха». Самый верный системный администратор, которого вы знаете много лет, может слить информацию в случае его шантажа или при других обстоятельствах, когда лица, желающие получить тайну, не оставят ему выбора.

Конечно, самое ценное надо носить с собой, как делали всегда, все и везде.

**Не надо говорить
о доверии, когда речь идет
о коммерческой тайне**



Вспомним хотя бы ключик на шее от сейфа, где деньги лежат. В наше время вместо ключика может быть накопитель электронной информации и прочее.

В любом случае надо принимать меры для сохранения тайны, и чем меньше коллег знает о ней и как к ней добратся, тем лучше.

Но не бывает так, что к сведениям, составляющим коммерческую тайну, имеет доступ одно лицо. Тогда как же доверять лицам, которые имеют к ней доступ?

Наверное, у каждого специалиста на этот вопрос будет свой ответ. Один из вариантов следующий. Не надо говорить о доверии, когда речь идет о коммерческой тайне, а надо построить работу таким образом, чтобы были предприняты все меры для ее сохранения.

Надо не упустить ни одной лазейки, через которые даже самые доверенные лица могли бы «умыкнуть» тайну. Конечно, это не просто, но игра стоит свеч, так как в противном случае негативные последствия в результате похищения коммерческой тайны могут нанести непоправимый ущерб не только компании,

но и личным отношениям, когда, казалось бы, лучшие друзья превращаются в заклятых врагов.

Сохранение коммерческой тайны — это очень важно. Можно ли что-то сделать путем внесения изменений в законодательство? Несомненно, можно.

Усилить ответственность за разглашение коммерческой тайны не только виновного работника, но и работодателя, который обязан применить все необходимые средства для защиты тайны, охраняемой законом.

Но достаточно ли этого, когда работают профессионалы? Это остается большим вопросом. Особенно в свете последних событий, когда десятки тысяч секретных документов выложены в Интернете на всеобщее обозрение, и одна из самых влиятельных организаций мира беспомощно грозит наказанием неизвестно кому.

Журнал 

2017 г.

Компании порой губит не пиво... а слив коммерческой информации...



**Вячеслав
Крылов**

**«Управляющая
компания «ВСВ»**



**Мария
Воронова**

InfoWatch



**Юлия
Шугайлова**

**«Тип-Топ
Индустриальные
решения»**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Случалось ли вам стать свидетелем проблем, связанных с коммерческой тайной? Что за проблемы и как их решали?

Вячеслав Крылов



а, наличие специально устроившегося инсайдера, сливавшего конкурентам базу данных с ценами. И как результат — демпинговые предложения и потеря рынка. Поиск происходил следующим образом: звонки ушедшим клиентам с целью выявления конкурирующей организации, анализ личных дел сотрудников, анализ информации из соцсетей на предмет общения с сотрудниками конкурирующей организации, установка на ПК систем контроля над действиями сотрудников, вброс различной ложной информации сотрудникам для выявления утечек. Контроль местонахождения сотрудников при помощи корпоративных телефонов.

Мария Воронова



роблемы или, другими словами, инциденты информационной безопасности, связанные с хищением информации, которая представляет собой коммерческую тайну,

нередки в современной действительности и происходят в большом количестве компаний. Мир стал цифровым, и тот, кто владеет ценной для той или иной отрасли информацией, имеет бесспорное преимущество перед другими игроками рынка. Это во-первых. Во-вторых, часто стали похищать информацию для ее дальнейшего нелегального использования, например, для осуществления мошеннических действий.

Рассмотрим на примерах. У страховой компании похищают базу данных клиентов, отбирают из нее безубыточных, то есть тех, кто приносит прибыль компании. Далее какие-либо сторонние компании предлагают этим «хорошим клиентам» более выгодные условия обслуживания по тому же КАСКО. Клиенты соглашаются, переходят на обслуживание в другие страховые (а процент таких достаточно велик), конверсия достигает 30-40% от числа безубыточных клиентов. Что осталось у первой страховой компании? Убыточные клиенты и необходимость заново наращивать клиентские базы данных — привлекать новых клиентов.

Другой пример достаточно распространенного в настоящее время вида мошенничества — хищение баз данных пенсионеров с медицинскими сведениями (последние обращения и анализы, состояние здоровья). Получив нужные сведения о жертвах, мошенники обзванивают пенсионеров от лица медицинских

учреждений, запугивая словами «последние анализы показали, что у вас со здоровьем совсем все плохо». И настойчиво навязывают «суперэффективные» и дорогостоящие препараты, которые по факту в лучшем случае оказываются просто плацебо, а в худшем — могут еще и нанести вред здоровью.

Юлия Шугайлова



а 20 лет работы в HR я не раз сталкивалась с проблемой несоблюдения коммерческой тайны. В секторе FMSG возникала следующая ситуация: наша компания разрабатывала уникальные продукты (косметика, товары для здоровья) в сотрудничестве с французской лабораторией. Было очень важно, чтобы на рынок не поступила информация о наших исследованиях, и не только сама формула (мы предоставляли технологам такие условия, что они были заинтересованы в сохранении своей должности), но и направление наших интересов. То есть было важно, чтобы маркетологи не передали на сторону информацию, какую линейку продуктов мы будем разрабатывать. У нас была ситуация, когда полгода работы над косметикой с уникальным элементом закончились ничем, так как компания-конкурент выпустила на рынок продукт именно с этим элементом на 2 недели раньше нашего старта, и мы вытягивали продажи уже не самим продуктом, а только маркетинговыми программами.

Когда работала в ресторанном бизнесе, коммерческой тайной были... рецепты блюд и календарь рекламных акций. Решали во всех случаях одинаково: подписание договора о неразглашении, подписание договора, что человек не должен трудоустраиваться в компанию-конкурент в течение года (в противном случае мы дадим отрицательную рекомендацию, а на таких позициях обычно идет обзвон предыдущих работодателей). Старались подчеркнуть значимость этих «тайно-коммерческих» людей для компании, предоставить им условия, которые должны повысить их лояльность нам. Наилучшую защиту внутренних данных я наблюдала во время работы в Домодедово, где контролирующие органы не столько регламентируют доступы к информации, сколько ограничивают возможность ее выноса из компании (почти не используются внешние носители информации, есть постоянный контроль за потоком).

Если бы Wikiliks начала скачивать секретную информацию у наших компаний, как бы ей это удалось?

Вячеслав Крылов



оступ к информации, содержащей коммерческую тайну, возможен в следующих случаях:

а) наличие инсайдера, который сливает информацию напрямую (копии до-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кументов, баз, скачивание файлов с закрытых серверов ДСП);

б) вирусная активность, специально или случайно зараженная сеть компании;

в) хакерская атака на ресурсы компании;

г) «Болтун — находка для шпиона»: на различных мероприятиях возможен сбор информации от нетрезвых сотрудников.

Юлия Шугайлова



Система защиты нашей коммерческой тайны является коммерческой тайной компании. Я не могу ее раскрывать даже такому уважаемому изданию, как журнал «Управление персоналом».

У Что обычно является секретной коммерческой информацией?

Вячеслав Крылов



Клиентская база с ценами на продукцию (если это дилеры). Бухгалтерский учет (если компания работает в серую схему), а также база, в которой ведется бухучет (независимо от цвета бухучета). Персональные данные сотрудников компании. Сведения личного характера ключевых сотрудников компании.

Мария Воронова



остав того, что входит в коммерческую тайну, каждая компания вправе определить для себя самостоятельно. Но, как правило, перечни достаточно стандартны. Информация о стратегическом планировании деятельности, протоколы собраний акционеров и руководства, информация о коммерческой деятельности и маркетинговых исследованиях, бизнес-планы, сведения об IT-инфраструктуре и состоянии информационной безопасности компании, штатное расписание и должностные обязанности, организация и режим работы охраны. Если компания занимается секретными разработками ноу-хау, то это в обязательном порядке включается в состав коммерческой тайны.

Если следовать классическому определению из закона 98-ФЗ «О коммерческой тайне», то информация, составляющая коммерческую тайну — это сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие). В том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, а также сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании. И в отношении ко-

торых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны. То есть при соблюдении перечисленных выше условий практически любой вид информации в организации при необходимости можно сделать коммерческой тайной, если это не будет противоречить законодательству РФ.

Юлия Шугайлова



оммерческой тайной для компании является информация, утечка которой может нанести ущерб бизнесу. Она может быть как стратегической, так и просто оперативной. В ресторанном холдинге к праздникам запускают рекламные акции для гостей. Например, праздник Октоберфест привлекает гостей конкурсами, подарками, розыгрышем мотоцикла и бокалом пива на входе. Достаточно конкуренту узнать об этом заранее, и тогда ресторан-конкурент скорректирует свою рекламную акцию и завлечет гостей двумя бокалами пива на входе и розыгрышем автомобиля. В компаниях, где важную роль играют продажи услуг, основной коммерческой тайной является база данных клиентов, еще больше — с историей их закупок.

Как сберечь чувствительную информацию от той части персонала, у которой нет к ней доступа?

Вячеслав Крылов



аличие уровней доступа и допуска к различной информации, наличие персональных паролей (в идеале — персональных электронных ключей), разграничение информационных ресурсов, где хранится информация, контроль или запрет: скачивания, пересылки, печати. Запрет на использование личных почтовых ящиков, блокировка соцсетей, контроль активности мессенджеров.

Мария Воронова



любой компании, которая хоть как-то заботится о защите своих активов, в том числе и информационных, должен был введен принцип управления доступом «need-to-know» (дословно — «необходимо знать»). Он заключается в том, что сотрудник не может иметь доступа к информации, системам и сервисам шире, чем ему требуется в связи с выполнениями своих должностных обязанностей. Если сотрудник работает только со своими клиентами или же, предположим, клиентами отдельного филиала, ему не нужен доступ ко всей базе данных, или если руководитель не входит в число стейкхолдеров компании,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



он не должен иметь доступ к стратегическим материалам ни в каком виде.

Для этого вводится целый процесс управления доступами, разрабатываются роли и ролевые модели доступа к системам, создаются матрицы доступов, в соответствии с которыми сотруднику определенной должности в компании по умолчанию выдаются требуемые доступы, и не шире. Если сотрудник запрашивает информацию вне разрешенного доступа, запрос в обязательном порядке должен быть согласован его непосредственным руководителем, куратором бизнес-процесса, в рамках которого требуется доступ, и службой информационной безопасности.

Также важно позаботиться о так называемой политике «чистого стола» — не оставлять важную документацию в открытом виде на рабочих местах. Кроме того, необходимо контролировать, чтобы после конфиденциальных совещаний все используемые, но оставшиеся на столах материалы, были своевременно собраны и уничтожены.

Юлия Шугайлова



не кажется, наиболее эффективным является грамотное хранение этой информации. Информация должна быть защищена от копирования и скачивания, доступ к ней должен фиксироваться через инди-

видуальный электронный ключ. Если информация запаролена, то пароль должен быть известен только проверенным людям, непосредственно задействованным в процессе, и меняться в определенное время, чтобы список имеющих доступ к информации был актуальным.

УП Потенциально болтливые кандидаты видны на входе? Как и чем выдают себя?

Вячеслав Крылов



ри проведении глубокого, подготовленного интервью болтливость выявляется. Главное — разговорить. Однако это неприменимо к профессиональным инсайдерам. Тут не обходим психологический портрет. Профессиональные инсайдеры часто меняют работу. Обратите внимание на наличие или же отсутствие записей в трудовой книжке, совершите обязательные звонки на прошлое место работы (желательно позвонить в несколько мест), сравните ответы на вопросы о причинах ухода.

Юлия Шугайлова



отенциально болтливые кандидаты видны на собеседовании, и мы стараемся их не брать. Во-первых, они о предыдущих работодателях рассказывают все и сразу: имена, связи (часто — включая личные), за-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ходы на тендеры. Если задаешь вопрос о достижении цели, то получаешь ответ со всеми подробностями, даже теми, которые тебе знать необязательно. Есть кандидаты (чаще всего в коммерческий департамент), которые являются уже с флэшкой в кармане и открыто говорят, что приходят со своими базами и кого из клиентов мы можем заполучить, приняв их на работу. Мы не делаем предложение таким кандидатам, потому что понимаем, что на следующей его флэшке при следующем трудоустройстве уже будет и наша база данных.

Скрытые «разведчики»?

Юлия Шугайлова



Скрытые разведчики стараются войти в любой бизнес. Обычно это кандидаты из компании-конкурента, они выше по квалификации, чем нам необходимо по позиции. Они презентуют себя — как они хороши, хотя мы понимаем, что их бывшие требования и наши возможности не совпадают. Часто такой вариант заканчивается именно тем, что кандидат выходит, понимает суть нашего предложения на тендер и уходит с информацией или даже просто ее сливает.

При запуске продуктов мы не раз сталкивались с кандидатами на позицию ассистента отдела запуска, которые готовы были выходить на любые условия. В ре-

сторанном бизнесе на разработку технологических карт уходит много времени целой команды кухни: повара, технологи, бухгалтеры-калькуляторы. Многочисленные пробы, поиск нужных продуктов и поставщиков. Технологические карты запрещалось выносить, они всегда лежали на видном месте (чтобы их нельзя было перефотографировать). Информация делилась (закупки имели доступ только к информации по поставкам, кухня — к технологическим процессам), но, к сожалению, срабатывали схемы, когда люди уходил командой (су-шеф, закупщик, бухгалтер), и тогда результат кропотливого труда оказывался у конкурентов.

Как лидеру скрыть от топов суперсекретную информацию?

Вячеслав Крылов



Наличие программно-аппаратного комплекса или же облачных хранилищ с ограничением доступа только лидера.

Если им доверять, то как и почему?

Вячеслав Крылов



Тщательный расчет рисков, возможных последствий, дозировано выдавать информацию, необходимую для эффективной работы, стимулирование материально и морально.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мария Воронова



возникает справедливый вопрос — а с какими целями что-то скрывать от топ-менеджменту быть доверенными лицами в компаниях? С другой стороны, всегда можно реализовать так называемый контроль информационных потоков — то есть создать в организации понимание, какая информация где должна храниться, как, кем и при каких условиях обрабатываться, а также куда она может передаваться и куда нет. И вообще — насколько она ценна. Для этого следует категоризировать виды информации с целью выделения очень секретной — например, С1, С2, С3 и так далее, где С1 — самая секретная, а остальные менее значимые с точки зрения критичности категории данных.

Затем необходимо обеспечить мониторинг перемещения данных этих самых категорий. Для этого успешно применяются специализированные средства в области защиты информации от утечек — DLP-системы (Data Loss Prevention — предотвращение утечек информации). Использование DLP-систем может обеспечить полную прозрачность перемещения информации внутри организации и создать представление о том, как и у кого из сотрудников информация хранится, к кому она уходит. И правильно ли это с точки зрения построения бизнес-процессов (осуществляется в соответ-

ствии с политиками настройки системы или нет).

В случае любых отклонений от некоторой принятой нормы, если информация выходит за грани разрешенного периметра, это сразу же удастся обнаружить и при необходимости предотвратить.

Юлия Шугайлова



суперсекретную информацию лидеру от топ-менеджмента можно скрыть, если не фиксировать ее нигде, а только озвучивать очень узкому кругу лиц и не всем сразу, а наедине, чтобы каждый понимал, что знает только он. И что если информация пойдет дальше, то только от него. В этом случае каждому из топ-менеджеров (например, 5 участников процесса) надо доносить ту часть информации, которая касается его, или давать ту деталь, при всплытии которой будет понятен источник.

УП Если им доверять, то как и почему?

Юлия Шугайлова



Доверять топ-менеджменту надо, потому что без этого не будет команды, а один в поле не воин. И порядочных людей вокруг много, и среди топ-менеджеров их не меньше. Лучше один раз обжечься, чем постоянно оглядываться и искать врагов.

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

У Как бы вы изменили ТК РФ в плане защиты компании от воровства информации?

Вячеслав Крылов



Воровство относится к УК РФ. Считаю нужным ввести ответственность, вплоть до уголовной, в зависимости от нанесенного ущерба. Также внес бы в ТК дополнительные права работодателя на проведение проверочных мероприятий в отношении сотрудников. Добавил бы право работодателя на применение полиграфа.

Мария Воронова



Сейчас в случае необходимости защиты компании от кражи информации широко распространены увольнения по 81 статье ТК РФ п.6 (в) «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя»: разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей. В том числе разглашение персональных данных другого работника. Это наиболее простой способ. Службы работы с персоналом совместно со службами информационной безопасности давно его применяют.

Однако, на мой взгляд, в ТК РФ не хватает более четкой формулировки прав

работодателя на защиту своей информации (коммерческой тайны и других видов тайн). Например, использования методов мониторинга и контроля в отношении тех корпоративных и служебных ресурсов, которыми работник пользуется для выполнения своих должностных обязанностей.

Юлия Шугайлова



Я не вижу возможностей изменения ТК для большей защиты компании от воровства информации, потому что существует много неофициальных способов, позволяющих обойти официальные запреты.

- * Вячеслав Крылов, начальник службы персонала ООО «Управляющая компания «ВСВ».
- * Мария Воронова, ведущий специалист по информационной безопасности InfoWatch, руководитель отдела аналитики и специальных проектов.
- * Юлия Шугайлова, директор по персоналу компании «Тип-Топ Индустриальные решения».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

март 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

А. Коробейникова

Выселение из общежитий

Мария Божок

Правовое регулирование перевода земельных участков из одной категории в другую

Наталья Кофанова

Раздел квартиры между родственниками

Роман Султанов

Некоторые спорные вопросы управления загородной недвижимостью: проблемы создания ТСЖ и их последствия

Ксения Човикова

Неустойка по срокам строительства коттеджного посёлка: чем выгоден застройщику договор инвестирования

В. Токарев

Споры по налогам с недвижимости



А. Коробейникова



Роман Султанов



Наталья Кофанова



В. Токарев

Казнить нельзя помиловать?

Каждая компания применяет свою систему критериев того, что есть хорошо, а что плохо, и кого как наказывать.

Истина, как всегда, кроется в деталях и исключениях из правил, но об этом спикеры рассуждать не любят... и они правы: исключения — на то они и исключения — не для всех и не всегда.

Испытательного срока, конечно, мало, чтобы вы уловили все правила, но все же это лучше, чем игра без правил...



**Владимир
Якуба**

ТОМHUNT



**Виктория
Стрельчик**

**PR-агентство
«Мята»**



**Галина
Канцелярист**

**АО «СК
Благосостояние»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какая связь существует между нарушением сотрудниками правил поведения и наказанием? Как ее можно описать на понятном языке?

Владимир Якуба



Важно понимать, что сотрудник может нарушать не специально, поэтому я предпочитаю правило: два предупреждения — и увольнение. Может быть, не так категорично, но третий раз наказывать жестко — рублем или увольнять. И хотя бы один раз из этих двух нужно воздействовать/повлиять на сотрудника лично. Поэтому если вы спрашиваете про связь, могу сказать, что связь между нарушением и наказанием осуществляется по формуле 2+. Это значит — два раза воздействовать эмоционально, а третий раз — реально.

Виктория Стрельчик



Для своих сотрудников я очень требовательный и строгий руководитель, и я требую соблюдения всех норм. Самый действенный способ — денежный эквивалент. Понятное дело, что не всегда ты можешь соблюсти порядок. Но я стараюсь мо-

тивировать своих сотрудников к работе и предпочитаю таких, которые отдаются своему делу. Но если сотрудник грамотный, но при этом изредка совершает мелкие нарушения, например, опаздывает на работу, я могу закрыть на это глаза, т.к. он показывает хороший результат. Но если сотрудник занимается всем чем угодно, но не работой, — с такими товарищами мы прощаемся. Если ты доверяешь полномочия человеку, ты должен быть в нем уверен.

Но в мотивации тоже нужно видеть грань, потому что очень часто после денежных премий и так называемых наград сотрудник расслабляется и становится менее продуктивным

Галина Канцелярист



Наказания за нарушения правил поведения должны быть прописаны в должностных инструкциях, в трудовом договоре. Об этом стоит оповещать всех сотрудников под роспись. Также у компаний есть ряд внутренних регламентирующих документов — например, правила внутреннего трудового распорядка. Обычно сотрудники с ними тоже под роспись знакомятся. Это позволяет избежать ситуаций «не было такого, не видел, не читал, не сообщали».

Связь между нарушениями сотрудниками правил поведения и наказанием

прямая. Чтобы не допускать нарушений трудовой дисциплины, об этом надо говорить в рамках подразделений. Для этого существуют еженедельные встречи, и есть ряд документов, регламентирующих поведение сотрудников. Если говорить про опоздания на работу, то есть системы, позволяющие снять приход, уход сотрудников. Чтобы не разбираться потом с неприятными ситуациями, лучше их заранее спрогнозировать и рассказать о наказаниях. Это либо штрафы, либо недопущение к ряду проектов.

«Сколько вешать в граммах?» Если нарушения мелкие и за них не наказывают, может ли это привести к грубому нарушению или даже преступлению?

Владимир Якуба



Если за мелкие нарушения не наказывать, человек будет воспринимать свое поведение и поведение руководства как норму: «Я буду делать так, потому что мне за это ничего не будет». И такие мелкие нарушения, несомненно, приведут к более грубым. Представим, если будет не 2+, а 4+ или 6+... Мало того, что человек станет думать, что это нормально, так он еще и нарушать будет постоянно. Люди, которые систематически нарушают внутренние правила компании, являются некими лидерами, которые могут агитировать своих коллег за подобные действия, напри-

мер, в курилке. Поэтому их надо ставить на место.

Виктория Стрельчик



Конечно, безнаказанность приведет к новым нарушениям — это, безусловно, но я не думаю, что это может привести к каким-то более серьезным проступкам сотрудников.

Галина Канцелярист



В любом случае нарушения могут нарастать, если человека не наказывать. Если ему разрешено не следовать правилам, то у него может возникнуть ощущение, что он может не следовать всем правилам. Надо согласовывать все нарушения и следующие за ними наказания. Например, если сотрудник регулярно опаздывает, надо либо менять график работы, либо вводить систему штрафов. В любом случае с человеком необходимо говорить, выяснять, почему так происходит. Иначе это может привести к более серьезным нарушениям.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Можно ли определить сотрудника, способного на любые нарушения? Воры и злодеи в компании непредсказуемы или их поступки в принципе ожидаемы?

Владимир Якуба



Конечно, можно. Для таких случаев я обычно использую два типа вопросов-интервью при найме сотрудников. Первый — «реалити действия»: при собеседовании я начинаю моделировать различные ситуации, так сказать, по-актерски. Например, я — ваш руководитель и задаю вам как потенциальному сотруднику вопрос: «Почему вы систематически опаздываете?» Я предлагаю ответить, почему это происходило на предыдущих местах работы. И чем больше мы с человеком говорим, тем больше он демонстрирует свое реальное поведение. Второй тип — интервью на компетентность.

Эти способы помогают определить поведение человека.

Виктория Стрельчик



С таким не сталкивалась.

Галина Канцелярист



Если в компании качественно работает служба безопасности, «воры и злодеи» в нее не про-

никнут. Если есть хотя бы предпосылки к непорядочности, мы такого человека не берем. Если берете, ожидайте неприятных инцидентов.

УП Существует ли в каждой компании своя традиция наказаний?

Владимир Якуба



Конечно, в каждой компании есть свои методы. Например, у меня в компании так: если сотрудник задержался на 20 минут, он работает на 20 минут дольше. Если второй раз задержался — работает дольше на 40 минут. Если в третий раз — тогда мы это опоздание уже вычитаем из его заработной платы. Неявка на работу — совершенно недопустима. Я довольно демократичный руководитель, но услышать холод в моем голосе можно достаточно быстро, если я пойму, что нарушение правил в моей компании для сотрудника норма.

Галина Канцелярист



Как и любая корпоративная политика, традиции в компании создаются не одним человеком, а командой. И как мотивирующие, так и демотивирующие правила игры также создаются командой. Я просто плохо себе представляю ситуацию, когда эйчар предлагает уволить сотрудника, а руко-

водитель не понимает, за что, или ему эта причина кажется неуважительной: «Ну, опоздал человек. С кем не бывает?» Это не индивидуальное решение, а коллегиальное — некие общие правила, которым все должны следовать.

К чему ведут персонал чрезмерно жестокие наказания?

Владимир Якуба



К снижению эффективности. Люди начнут работать не по задачам, а по дисциплине.

Вообще, я за дисциплину. Но перебор в дисциплине можно сравнить с таким выражением: «Чем бы солдаты ни занимались, лишь бы они заколебались».

Виктория Стрельчик



Самое жестокое наказание и самый крайний метод, на мой взгляд, это увольнение, поэтому мне кажется, что остальные сотрудники поймут и не будут повторять ошибок наказанного. Но опять же — ситуации разные бывают.

Галина Канцелярист



Никто не может демотивировать. Мотивация падает — результативность тоже. Поэтому наказания должны

быть соизмеримыми с нарушениями. Показательные порки, направленные на повышение результативности, не приводят ни к чему хорошему. Если мотивация и результативность сотрудников падает, значит надо работать над системой поощрений и наказаний. Надо ее пересматривать.

Как лучше прописывать «статьи УК» вашей компании? Надо ли их озвучивать каждому отдельно или на совещаниях?

Владимир Якуба



Все правила и принципы компании обговариваются индивидуально с каждым на первом этапе совместной работы — на собеседовании. В дальнейшем я принимаю решения по обстоятельствам. Я как руководитель не одной компании понимаю, что существуют два вида вопросов: те, которые должны слышать все, и те, которые нужно обсуждать один на один. И не из-за того, что какие-то вопросы не должны слышать все, а из-за того, что мне очень дорого мое время и время сотрудников. Также это зависит от эмоционального состояния сотрудников, а не от зарплаты и не от занимаемой должности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Виктория Стрельчик



чень важно заключать трудовые договоры между сотрудниками и компанией, в которых прописаны все правила и каноны компании. Еще на этапе собеседования все эти поведенческие моменты и правила должны обсуждаться. Это что касается индивидуального подхода. Если уже в процессе в компании появляются какие-то новые пункты, это должно обсуждаться, конечно, на общих мероприятиях. Не может быть так, что одного это касается, а другого нет. Конечно, вопросы, которые решаются на уровне руководителей отделов не могут решаться вместе с рядовыми сотрудниками.

Галина Канцелярист



адо использовать все возможные способы. Корпоративная коммуникация многообразна — договоры, корпоративный портал, соцсети. Почему бы не использовать все инструменты? Как правило, сотрудник первым делом знакомится с регламентирующими документами. Второй шаг — до него обязательно должны доноситься правила поведения и в устной форме. Это должны делать сотрудники подразделения по работе с персоналом и непосредственные руководители. И на еженедельных встречах следует периодически об этом упоминать. При этом не стоит

перегибать палку, запугивая наказаниями. Но если у человека есть предпосылки к нарушению корпоративных правил, почему бы об этом регулярно не напоминать? Что есть правила, которым должны следовать все сотрудники.

УП Наказания для топов могут быть иными, и бывают?

Владимир Якуба



езусловно, топы в моей компании есть, но это нужно озвучивать и нахваливать очень осторожно. Хотя бы для того, чтобы остальные сотрудники не были демотивированы. Преимущество топов в том, что они сами умеют мотивировать остальных не хуже, чем руководители. На профессиональном уровне с топами легче работать. Соответственно, и в наказаниях с топами я более деликатен. Разница в том, что с топами и с рядовыми сотрудниками мы подбираем одинаковые слова и методы, но с топами обычно диалог складывается более откровенный. Суть в том, что инцидентов с топами гораздо меньше в любой компании, потому что им больше есть что терять.

Виктория Стрельчик



онечно, для таких сотрудников существуют исключения. Люди, с которыми мы вместе

уже давно и с которыми мы вместе шли к успеху, не будут совершать «серьезного преступления» против компании. Конечно, мы не кричим о том, что вот он наш самый лучший, он топовый сотрудник, и нарочно не выделяем его для того, чтобы остальные не почувствовали ущерба и не теряли своей эффективности.

У нас недавно был случай, когда один из лучших сотрудников сильно нахулиганил, с ним был жесткий разговор. Но этот разговор выглядел больше как предупреждение. Не всегда, конечно, хочется проявлять снисхождение к тем сотрудникам, кто нарушает правила компании, но иногда приходится. Конечно, если будет очень крупная проблема, тогда принимаем радикальные решения. В первую очередь с человеком нужно говорить — мы же все люди.

Галина Канцелярист



ни должны быть иными, так как у них и задачи другие. Все зависит от распорядка трудового дня. Если рядовой сотрудник чаще всего рабочий день проводит в офисе, то топ — вне офиса. С топов и спрос другой, и задачи, и уровень компетентности.

Неминуемость наказания — безупречный принцип?

Владимир Якуба



скорее да, чем нет. В этом нет ничего нелогичного. Под неминуемостью я предполагаю то, что сотрудник допустил ошибку и осознает ее, скорее всего, он сам себя уже поругал. Но все равно будет наказан, и это может повлиять очень негативно на его дальнейшую работу. Поэтому у меня существуют исключения.

Очень часто я думаю о том, что наказывать сотрудника нельзя, потому что на этих негативных эмоциях он может пойти и сделать что-то не так. Не обязательно специально. У сотрудника есть возможность воздействовать на работу компании. Иногда я говорю так: «Сейчас я ничего тебе не сделаю и не скажу, но время придет...» Это будет отсроченное наказание, которое не будет злопамятством, но скрытым прощением.

Виктория Стрельчик



считаю, что все сотрудники должны знать, что если они будут нарушать правила, намеренно или нет, то они в любом случае будут наказаны. Бывают разные ситуации, мы все люди, но за каждый свой проступок человек должен нести ответственность.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Галина Канцелярист



умаю, это не самое главное.

УП Как быть с кандидатами из фирм, где форма и глубина наказания непредсказуемы и зависят от настроения, случая, личной симпатии лидера к нарушителю?

Галина Канцелярист



С ними стоит работать так же, как с остальными, только более пристально и внимательно. С таким кандидатом стоит поговорить и понять, все ли он понял. Можно задать ему вопросы о корпоративных правилах. Если будет первое нарушение трудовой дисциплины, об этом надо разговаривать уже более предметно с руководителем сотрудника. Вообще, для этих целей есть испытательный срок. За три месяца становится понятно, сможет ли человек вжиться в новую систему, в корпоративную культуру. Она действительно у каждой компании своя. В одних компаниях гибкий рабочий график принимается, а в других все строго регламентировано.

УП Можно ли определить сотрудника, который способен на любое нарушение?

Галина Канцелярист



Конечно. Достаточно понять, какой у него был опыт, поговорить о том, какое поведение он считает правильным, как ему удобно и комфортно работать или какие правила должны быть в компании, как ему кажется. Как правило, лидер рассказывает, как ему удобно и комфортно работать — с какими людьми, при каком режиме и правилах. Сейчас уже никто ничего не скрывает. А если и скрывают, то с кандидатом можно использовать технологии проективных вопросов.

- * Владимир Якуба, партнер и генеральный директор TOMHUNT; бизнес-тренер, специалист по хэдхантингу.
- * Виктория Стрельчик, генеральный директор PR-агентства «Мята».
- * Галина Канцелярист, HRD АО «СК Благосостояние».

Беседовали Елена Плужникова,
Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.



«Караси-кандидаты» не прыгают над водой и поймать их, как и ранее, сложно

«Задешево» не удастся
никому словить этих
«карасей».



К тому же кадровый
рынок меняется и
сегодня он понятен как и
всегда только тем кто
«живет» в нем годами.



Алёна Владимирская

PRUFFI

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Сегодня кадровые агентства скорее живы, чем мертвы, или наоборот?



Кадровые агентства кадровым агентствам рознь. Смотрите на среднюю температуру по больнице. Те, кто не работал над брендом, был небрежен, кидался клиентом, умерли еще в прошлом году. Но если работали хорошо и до кризиса, ставили на репутацию, на постоянных клиентов — выжили, хотя было сложно.

В последнее время кадровые агентства потихоньку возрождаются. Не так, как до кризиса, и не во всех отраслях, но все же... Например, снова пошел запрос на вакансию в IT, в Интернете, в агро и фарме, производстве и ветеринарии. Хотя существуют специализации, где агентства себя чувствуют значительно хуже просто потому, что в этих отраслях очень плохо, массовые сокращения и не нужны новые кадры.

УП А если сравнить ситуацию с кадровыми агентствами на Западе и у нас — у них там лучше обстоят дела?

— Конечно, лучше. Во-первых, у нас за рекрутинг не платят столько, сколько на Западе. Во-вторых, там этот рынок су-

ществует давно, поэтому он стабильный и играет по правилам репутации.

УП Можно ли в принципе сказать, что кадровые агентства пошли на спад?

— Они шли на спад, сейчас немного начинают возрождаться, но мы все ждем немного других форматов.

УП А чего ждете?

— Не знаю, понятно, что этот рынок ждет какой-то революции, автоматизации.

УП «Караси-кандидаты» не прыгают что-то над водой. Где они?

— На самом деле все посчитали, что из-за кризиса «мы сейчас за дешево возьмем хороших кандидатов». Но их на рынке практически нет, и здесь важно слово «практически». Как раз во время кризиса, когда цена ошибки высока, потому что денег и так мало, за хороших сотрудников держатся, и держатся крепко. Более того, сам хороший сотрудник не хочет уходить. Если раньше это была история про «я пойду в стартап, я пойду за большими деньгами, за долей», то сейчас ценность стабильности чрезвычайно важна, поэтому многие предпочитают не идти на жирные, но туманные перспективы, а переждать, посмотреть и потом двигаться дальше.

Но при этом хорошие кандидаты тоже бывают, потому что в целых отраслях

может быть плохо, например, в банках, в девелопменте, в телекоме. Если банк закрылся — вышли все, но хороших быстро забирают другие компании, кандидаты чаще всего даже не успевают попасть на открытый рынок.

И Некоторые источники утверждают, что с 2018 года нас ожидает безработица, которая будет все больше увеличиваться.

— Да, безработица будет, но в массовом сегменте. Например, на рынок выйдет много кассиров — их заменит ав-

работы, а в том, что, если убивают или калечат охранника, это огромные моральные потери и риски для компании, а когда сбивают дрона — ну, железяку сбили. Поэтому, конечно, безработица будет расти, и роботы постепенно будут нас вытеснять.

И Торговля явно давит цены вверх, но зарплаты застыли. Что ними?

— Конечно, застыли. Весь прошлый год зарплаты оставались стабильными либо падали. Рост мы видели только в фарме — там индексацию провели до-

Социальные сети

нормально работают для тех,

кто умеет с ними работать

томатизированное оборудование. Уже сейчас оно работает в гипермаркетах в тестовом режиме параллельно с работой сотрудников, но очевидно, что через год их уже не будет.

Появится большое количество беспилотных автомобилей, а значит, таксисты будут искать работу. Понятно, что как только появятся дроны, исчезнут вакансии для охранников, потому что дрон охраняет лучше. Дело даже не в качестве

вольно четко и выше рынка, так как в основном это западные компании. Но де-факто зарплаты падали, потому что цены росли.

Также есть печальная тенденция ухода компаний малого и среднего бизнеса снова в серую зону. Последние годы, до кризиса, они, наоборот, обелялись, даже средний и мелкий бизнес. Не потому что они полюбили платить налоги, их никто не любит платить, дело было

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



совершенно в другом. Все понимали, что большие компании хотели идти на IPO, средние компании планировали, что их купят большие. Маленькие фирмы рассчитывали, что их купят средние. Такая пищевая цепочка. А для этого им надо было обеляться, проводить нормальную бухгалтерию. Плюс им приходилось ста-

для того, особенно на градообразующих предприятиях, чтобы люди не вышли баствовать.

УП **HH.ru — LinkedIn... Можно с их помощью закрыть топовые вакансии или найти редких специалистов?**

На рынок выйдет много кассиров — их заменит автоматизированное оборудование

новиться белыми, чтобы получать кредиты, которых было много, и они уже были дешевые. А сейчас, когда с IPO тяжело, деньги банки дают плохо, компаниям для выживания, особенно малому и среднему бизнесу, пришлось активно уходить в серую зону. Соответственно, зарплаты стали уменьшаться, потому что возникает небольшой официальный фикс, и остальное дают в конверте — то дают, то не дают, где-то надо выпрашивать, где-то кидают.

Более того, если смотреть в целом по стране, а не по Москве, появилась скрытая безработица. Когда формально люди работают, особенно это касается предприятий, а реально их выводят дважды в неделю, потом постепенно не выводят вообще или они просто числятся, получая прожиточный минимум. Это делается

— LinkedIn работает так себе, так как закрыт и приходится заходить на него сложными путями. Headhunter, простите за коллег, я их очень люблю, но стал функционировать плохо. Приходит огромное количество откликов, и тебя сметает, ты просто не можешь в этом разобраться. Причем большинство из них нерелевантны — просто отчаявшиеся люди отзываются на все.

Социальные сети нормально работают для тех, кто умеет с ними работать. Я, как агентство, так закрываю почти все вакансии, но нужен специализированный опыт. Я не мистифицирую свои навыки, но должен быть, во-первых, большой релевантный круг читателей, а во-вторых, нужно грамотно выстраивать истории своих вакансий, чтобы на них многие откликались.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие отрасли испытывают трудности с невозможностью найти нужных людей?

— Те отрасли, которые у нас традиционно растут. Во-первых, IT и Интернет, программистов не может найти никто. Сейчас все отрасли пошли в Интернет, открывают интернет-магазины, потому что это самый дешевый канал получения новых покупателей. Всем нужны программисты, и их просто не хватает. Есть большие сложности в фарме, прежде всего в продажниках и медицинских представителях, потому что фарма растет и развивается. И здесь тоже стандартная история про кризис, что мы заедаем все свои проблемы. Большие проблемы в агроотрасли — она растет на импортозамещении, и людей не хватает. И всегда, традиционно, не хватает менеджеров по продажам. Вот любых, менеджеры по продажам нужны в диких количествах во всех отраслях.

Псевдотопы — как вы их определяете в потоке кандидатов?

— Псевдо есть не только топы, сейчас и средние привирают. По моим оценкам, процентов шестьдесят резюме в той или иной степени с недостоверной информацией.

Мы не ищем топов в потоке, это все же executive hunting. Во-первых, мы их знаем. Работая в определенной сфере, нет смысла искать топов по всем индустриям, смотрим по своим. Лично зная чело-

века или компанию, можно увидеть, что что-то не то. Во-вторых, с незнакомым человеком часа разговора всегда хватает. В принципе, если работаешь в хантинге больше пяти лет, ты довольно хорошо знаешь свою индустрию и понимаешь свое дело, за час на девяносто процентов ты разберешься.

Если говорить о перспективных кандидатах, куда идти за ними?

— Перспективный кандидат обладает несколькими вещами. Он недооценен с точки зрения позиции или денег. Смотрим на его навыки и понимаем, что он может занимать позицию выше. Это кандидат до тридцати пяти лет, сорок — это максимум. Образование чаще не столь значимо, важнее, как он шел по карьерному пути. Если каждая позиция осмысленна, и он на ней работал не меньше двух лет, и каждая следующая — это повышение, и желательно в рамках одной компании, то видно, что человека растянут. Например: был маркетологом, стал руководителем группы маркетинга, директором по маркетингу — здесь видно, что компания им дорожит. И вот сейчас кандидат хочет вырваться наружу, в компанию побольше, потому что на данном месте уже «стеклянный потолок».

А если еще на этапе вуза?

— Все вузы из рейтинга пять/сто хороши.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Есть большие компании, у которых два лица — одно рисуется платно в СМИ как отличный работодатель, а второе — крен в субъективизм с нередкой истерикой в работе с персоналом. Где можно узнать о таких компаниях, кроме тет-а-тет (сети они чистят)?

— Нигде не узнать. Если мы говорим со стороны кандидата, и вы берете офер, не слушайте две категории людей — топ-эйчаров, которые вас собеседуют, и пиарщиков. Спросите у бывших сотрудников этой компании. Причем надо

ни — я зайду и напишу. И, во-вторых, люди никогда не скажут, что это я виноват, я плохо работал, своровал, не сделал, что обещал, они всегда будут винить.

УИ Коучи заполнили рынок. Как их можно использовать в работе с персоналом?

— Давайте разделим две вещи. Есть профессиональные нужные тренинги, прежде всего по продажам, по сути продукта, по росту внутри компании. На-

Псевдо есть не только топы, сейчас и средние привирают

понимать, что они тоже могут давать необъективные отклики — ситуации бывают разные, довольно много обиженных людей. Но если вы спрашиваете у пяти-шести человек, общий срез информации даст понимание того, что происходит в компании.

УИ Имеет ли смысл доверять черным спискам в Интернете?

— Нет. Это, как с отдыхом в отеле. Если было хорошо, то я редко возвращаюсь на сайт с благодарностями. А если там тараканы и рваные просты-

пример, важный тренинг — ты молодой управленец, ты впервые занимаешь управленческую должность и не умеешь управлять — этому надо учиться. Тренинг коммуникаций, командный тренинг, когда команда только начинает работать. Вот такие практически оцифрованные навыки очень стоящие. И это крайне правильная история.

А вот все, что сейчас связано с личностным развитием, с мотивацией на успех — к этому я отношусь скептически. Не спорю — бывают важные вещи, но в целом, когда вчерашняя

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

девочка двадцати трех лет начинает зажигать на успех... К нам на «Анти-рабство» потом приходит множество



перемотивированных людей. Дело не в перемотивации даже, а в том, что у них сформировали ненужные ожидания. Рассказываю на классическом примере, который меня разозлил. Довольно давно я хантила в одну крупную европейскую компанию руководителя департамента продаж. Ко мне пришла девочка — неплохая, которая очень хотела туда попасть. Я ей сказала: «Оля, ты туда не попадешь, пока не выучишь английский язык на нормальном уровне. Там даже первое собеседование на английском языке, а дальше вся переписка и весь репорт на английском, потому что отчеты идут в головной офис». Но то ли она не хочет учить, то ли какие-то проблемы — бывает не-

усвояемость языка, что-то еще, — но ситуация не менялась. Периодически, когда я размещала вакансии в международные компании, встречала ее отклик, но я сразу писала автоматический отказ, потому что я понимаю:

- Ты выучила английский?
- Нет, — а это входное требование.

И вот, жду я в кафе кандидата на собеседование, столики узкие, расстояние между ними маленькое. Вижу, что по соседству оказалась эта девушка Оля и с ней женщина. Я не то, чтобы слушала, я понятия не имела, кто это женщина, но расстояние между нами — двадцать сантиметров, невозможно не слышать. Краткая реконструкция разговора такова: Оля жалуется, что не может попасть в международную компанию, а эта женщина, которая ничего в этом не понимает, видимо, психолог, который зачем-то еще занялся карьерным консалтингом, начинает ей говорить: «Вы сидите в закрытой позе, поэтому вас не берут, они видят, что вы закрываетесь». Вместо того чтобы сказать: «Оля, не трать деньги на коучинг, иди и выучи английский». Я к тому, что есть много психологов, которые пошли в карьерные коучи, но не понимают специфику.

Или пример, который опять же наболел. Приходит ко мне девочка со словами:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



— Я очень хочу быть маркетологом, но, вы знаете, я занималась с коучем, и он мне сказал, что я не могу им быть.

— Почему?

— Я не люблю коммуницировать с людьми.

— Так, отлично, а с математикой у вас что?

— С математикой у меня прекрасно.

получить сертификат, пройти курсы по контексту. Сколько не внушай «у тебя все получится», если у человека не хватает навыка, ему не попасть на желаемую позицию.

ИТ На что в итоге нужно смотреть, если выбирать коуча для тренинга по персоналу?

— На знания и отрасль психологии. В целом, квалификации в психологии недостаточно для большинства тренингов

Перспективный кандидат обладает несколькими вещами. Он недооценен с точки зрения позиции или денег

— У вас все получится в маркетинге, маркетинг изменился — он стал чисто цифровым.

Но эти карьерные консультанты, пришедшие из психологии и не понимающие требований к профессии и должностям, на самом деле делают плохо — они обнадёживают людей или, наоборот, заставляют их сомневаться. Вместо того чтобы четко сказать, что, чтобы быть востребованным, ему надо выучить английский,

по персоналу, за редким исключением психологических тренингов, например, о конфликтах в компании. Должно быть конкретное понимание бизнеса либо рынка HR.

ИТ Роботизация меняет мир. Каким вы видите рекрутмент и IT через 5-10 лет?

— Хантинг в чисто человеческом виде останется executive search, когда хантер

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

просто знает людей или когда позиция конфиденциальна и о ней не хотят рассказывать. А массовый подбор весь уй-

мальных кандидатов под конкретную позицию. Все уйдут в онлайн тестирование либо в другие виды тестирований. Чел-

МАССОВЫЙ ПОДБОР ВСЕ УЙДЕТ В АВТОМАТИЗАЦИЮ

дет в автоматизацию. В аналитику наших профилей в социальных сетях, нашей истории и предоставление списка опти-

веческий фактор практически исчезнет как на уровне поиска, так и на уровне первичных собеседований.

* Алена Владимирская, хедхантер, обладатель премии «HR-бренд», основатель сервиса поиска работы «Антирабство» и кадрового агентства PRUFFI.

Беседовала Кристина Петрова

Журнал 

2017 г.

Майкл Сол Делл

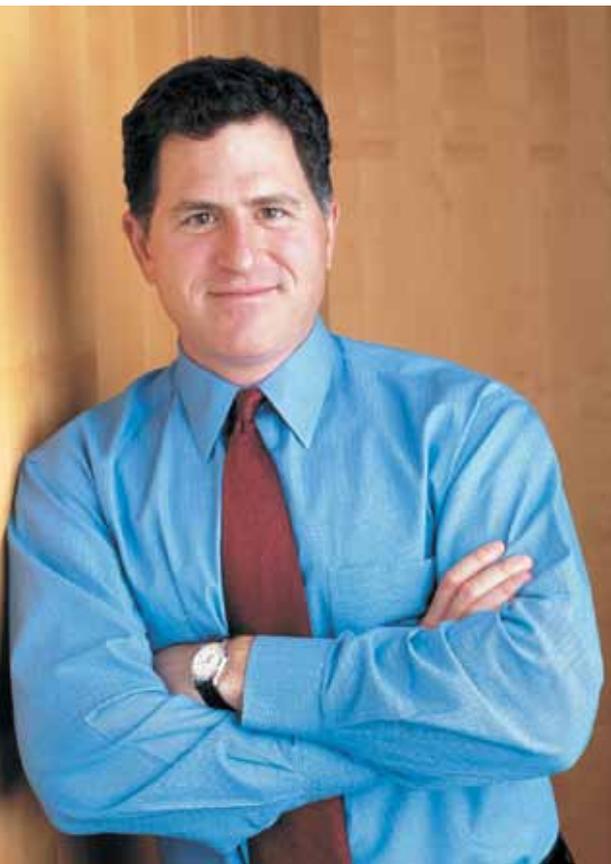


компания Dell, Inc.

Майкл Сол Делл,
основатель и ге-
неральный дирек-
тор компьютерной

Делл родился 23 февраля 1965 года в городе Хьюстоне, штат Техас, в обеспеченной семье дантиста еврейского происхождения. Майкл учился в начальной школе Herod штата Техас, в семь лет у него появился первый калькулятор, а в 15 — первый компьютер Apple II, который он из любопытства разобрал, чтобы посмотреть его внутреннее устройство. В Хьюстоне Делл учился в Memorial High School, а во время каникул подрабатывал в одном из почтовых отделений, занимаясь подпиской на периодические издания. В это время у Делла проявился интерес к анализу рынка: он стал собирать информацию о молодоженах, о новых заявлениях на ипотечные кредиты, затем предлагал свои услуги новым подписчикам и получал от них проценты за информацию, в итоге Майкл за год заработал почти 18 000 долл.

Какое-то время спустя, решив стать врачом и получить медицинское образование, Делл поступает в Университет Техаса в Остине. В 1984 году, будучи студентом и имея стартовый капитал в \$1000, он начинает карьеру в бизнесе, — основывает свою первую компанию





PC's Limited по сборке из комплектующих и продаже персональных компьютеров. Компьютеры он собирал в своей комнате в студенческом общежитии, а продажа их осуществлялась напрямую непосредственно клиенту, что, благодаря отсутствию посредников, позволяло снизить цены и издержки. Заказы оформлялись по телефону, Интернету и с помощью бланков-заявок. Компания Делла успешно росла и развивалась и через четыре года была переименована в Dell Computer Corporation. Вскоре произошло публичное размещение акций на бирже, где была озвучена стоимость компании в 80 млн долл.

В рейтинг Fortune 500, где опубликованы 500 наиболее крупных компаний мира, в 1992 году была внесена компания Dell Computer Corporation, а Делл стал самым молодым президентом и основателем такой огромной компании. В 2003 году компания Dell Computer Corporation стала Dell, Inc., при этом

дополнила номенклатуру выпускаемых изделий — помимо самодельных модификаций IBM PC в нее вошли домашние системы развлечения, портативные устройства и многое другое.

В 2004 году Делл уходит с поста президента компании, но остается председателем совета директоров.

Часть своих средств Делл тратит на благотворительность, организовав «Фонд Майкла и Сьюзен Делл», который занимается улучшением качества жизни детей в США и в мире.

Имея капитал в 14,6 млрд долл., Делл, по версии журнала Forbes, в 2011 году считался одним из самых богатых людей в мире, занимая в списке 44-е место.

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЕ HRD
ЛУЧШИЕ SEO

А так же

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
- консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU



Илья Тусаров

Коллективная ответственность за кражи и недостачи на предприятиях торговли

Ольга Байдина

Двойной надзор за исполнением трудового законодательства. Возможно ли это?

Татьяна Горошко

Папа вместо мамы дома с детьми: какие могут быть судебные споры

Павел Хлебников

Неоднократность при увольнении за систематическое неисполнение указаний руководителя. Мнения судов

Виктория Мариновская

Отказ в приеме на работу — не повод для суда

Е. Кравченко

Особенности оформления на работу иностранных граждан

Вероника Еликова

Не каждая птица может перелететь Днепр

Елена Алтухова

Удаленный труд сложно согласовать с ТК РФ

Иван Барышников

Что будет с работниками?



Ольга Байдина



Татьяна Горошко



Павел Хлебников



Виктория
Мариновская



Елена Алтухова



Елена Бутаева

Трудовой кодекс России «на страже» интересов беременных женщин: нормы права и судебная практика

А. Тайсина

Анализ служебной записки для решения вопроса о привлечении к дисциплинарной ответственности

Павел Хлебников

Споры и ошибки при увольнении в связи с изменением организационных и технологических условий

Сергей Слесарев

Увольнение за мошенничество

Седа Каспарова

Тиграм не докладывают мяса...

Сергей Слесарев

Кошмар работодателя — работники наступают?