

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные вопросы по культуре "Роснефть" - 71052, 71055, 71056

№ 16
(428)

2017



Национальная Деловая Премия Капитаны Российского Бизнеса



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

10-я юбилейная церемония премии «Капитаны Российского Бизнеса» прошла в «Империял Парк Отель».

Лауреаты премии — от таких гигантов бизнеса, как «Титан», до стартапов, ярким представителем которых стала фирма «Самокат» — окунулись в атмосферу праздника и торжества.

Гвоздем фуршета на шашлыках стал Михайло Ломоносов — молодой талантливый стартапер.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 16
(428)

Издаётся с 1996 г. 2017 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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
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
TP@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

Трибуна HRD

4 ↓
**Зависть правит миром, все остальное —
ее производные**

Елена Воробьева, «Адамас»

Организационные изменения

12 ↓
Заданную цель изменений нельзя упускать из виду

Алевтина Борисова, КПМГ

Бизнес-литература

17 ↓
**Спроси маму: Как общаться с клиентами и
подтвердить правоту своей бизнес-идеи,
если все кругом врут**

Роб Фитцпатрик

Трудовое право

31 ↓
**Особенности повременной, сдельной оплаты труда
и аутсорсинга программистов. Споры**

Павел Хлебников

Трибуна HRD

41 ↓
Если не работать с персоналом, он от вас сбежит

Надежда Боголюбская, VELUX

Успешные предприниматели мира

57 ↓
Дэвид Паккард

«Капитаны Российского Бизнеса»

59 ↓
**10-я юбилейная церемония Национальной Деловой
Премии «Капитаны Российского Бизнеса»**

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

www.top-personal.ru

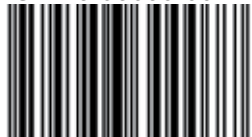
Подписано в печать 25.04.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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 >

стр. 4

К аждый входящий в компанию уже встраивается в некий устой: рассадка, структура и т.д....



Елена Воробьева,
«Адамас»

стр. 31

О сновной вопрос: как понять, что программист создал ту или иную единицу товара?...



Павел Хлебников

стр. 12

К огда происходят изменения, мы знаем точку, где мы хотим в итоге отказаться, но курс все время приходится выравнивать...



Алевтина Борисова,
КПМГ

стр. 41

Н евозможно удержать кого-то насильно и невозможно развивать кого-то, пряча за семью замками...



Надежда Боголюбская,
VELUX

Зависть правит миром, все остальное — ее производные

*Что и как сподвигает
сотрудников на действия
по постановке и
достижению амбициозных
целей?*



Елена Воробьева

«Адамас»

У Вас не шокирует такая постановка вопроса в отношении людей компании (Зависть правит миром...)?



задачивает и приносит смысловой дискомфорт как утверждение. Я уверена, что людьми правят мотивы. В

личности еще находится в эволюции своего формирования, то мотивацией становится обретение материальных признаков состоявшихся людей.

У Какие производные зависти можно наблюдать в поведении людей?

— Экологичная и неэкологичная. В первом случае это послужит мотивом развиваться, ставить себе цели, достигать. Во втором случае начнут проявляться незрелые черты лично-

ЖЕСТКОЕ СПУСКАНИЕ РЕШЕНИЙ БЕЗ ОБЪЯСНЕНИЙ ДЛЯ ЧЕГО, БЕЗ ОСОЗНАНИЯ, НАСКОЛЬКО ТЕБЯ ПОНЯЛИ, УЖЕ ЗАКЛАДЫВАЕТ НЕПЛАНОВУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

зависимости от целостности личности эти мотивы направлены только на собственное эго или на себя в неразрывном восприятии со своим окружением: людьми, близкими по духу, профессиональной командой, кругом интересов, семьей и т.д. Мотивы состоявшихся личностей направлены на развитие себя, своего окружения, общества, цель, как правило, — польза за всем от такого движения. Если

сти, выраженные в высказываниях, деструктивном поведении в адрес запускающего подобную эмоцию человека.

У Можно ли их разделить на черное и белое или «600 оттенков тающего снега» (как в картине Куинджи)?

— Все большое всегда делится на более мелкое. Физика тому под-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тверждение. Степень поведенческого проявления данной эмоции, внутреннего побуждения, конечно, будет различна у людей уверенных и не очень, у интровертов, экстравертов и амбивертов. Например, уверенный в сво-

Это база личности, которая определяет поведенческую модель. В нашей компании приняты простые человеческие ценности: доброжелательность, открытость, сопричастность, постоянное развитие, ответственность. Соот-

ЕСЛИ СОТРУДНИК НЕ УВЕРЕН В СЕБЕ, ТО ВЫНЕСЕНИЕ ИДЕИ НА ОБСУЖДЕНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ МОЖЕТ НЕ СОСТОЯТЬСЯ

их способностях менеджер поставит себе цель и начнет ее реализовывать: амбиверт — через обсуждение с коллегами и подчиненными, экстраверт сразу добавит в это обсуждение своего руководителя, а интроверт — планирование в одиночку и обсуждение только с особо доверенными лицами. В итоге вынесение своего проекта (идеи) на обсуждение с руководителем будет по времени у всех разное. Если сотрудник не уверен в себе, то вынесение идеи на обсуждение с руководителем может не состояться.

ответствие каждого сотрудника данной формуле системы ценностей определяет уровень сервисности компании для клиентов.

Например: директор по продажам может обладать прекрасным опытом в компаниях с построенной системой менеджмента, хорошими аналитическими способностями, прекрасным образованием, но отрицать необходимость соблюдения полного управленческого цикла (анализ-планирование-постановка задач-мотивирование-обратная связь-контроль) в адрес своих подчиненных. Это будет выражаться в том, что он может не слышать мнения коллег и авторитарно принимать решения, что будет деформировать заложенный в систему смысл. Так как жесткое спускание решений без объяснений для чего,

УИ Какие оттенки зависти вы не пропускаете в компанию и почему (если это отличный специалист)?

— Для нас одним из критериев решения о найме является совпадение с кандидатом ценностной платформы.



без осознания, насколько тебя поняли, уже закладывает неплановую эффективность персонала. Самый большой вред приносит даже не это,

его полезности. Негативный — когда сотрудник готов реализовать проект (амбициозность), но при этом с ним надо договориться о цене (алчность),

ВАЖНО НАЙТИ ОТВЕТ НА ВОПРОС: НАШ КАНДИДАТ — ЭТО ЧЕЛОВЕК РЕЗУЛЬТАТА ИЛИ БОЛЬШЕ ПРОЦЕССА?

а фактическая профанация прописанных ценностей и миссии при противоположном поведенческом проявлении установок у руководителя.

и он готов руководить только с 100%-ным подчинением ему привлеченных специалистов других подразделений, ставя это во главу интересов (гордыня).

У Амбициозность — как найти ту грань, что разделяет перспективных сотрудников и тех, в которых амбициозность превратится в алчность, гордыню и т.д.?

— Это разные компоненты личности. Сотрудник может быть амбициозен, алчен и горд. Вопрос — в степени проявления. При этом может быть формула и из двух компонентов. Вопрос опять же внутренней зрелости. Позитивный пример — это когда у сотрудника есть амбиция реализовать проект для того, чтобы профессионально вырасти, сделать продукт «от А до Я», внедрить и порадоваться

Также нам важна модель поведения в части инициирования изменений. Мы тщательно ее анализируем, рассматривая опыт кандидата. Так как нам важно найти ответ на вопрос: наш кандидат — это человек результата или больше процесса? Если кандидат рассказывает о своем опыте через призму реализованных проектов, и его роль заключалась не в выполнении чьей-то идеи, а в том числе в инициировании изменений для выполнения задачи, тем более если речь идет о руководителе, то это замечательная компетенция внедрения изменений.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Как вы ставите рекрутерам задачи в плане соответствия кандидатов вашей корпоративной культуре?

— Есть профиль должности, в котором требования к знаниям, опыту, профилю компетенции. Одна из компетенций — это сервисность — стрем-

ление максимально удовлетворить потребности внешних и внутренних клиентов и осуществить первоклассное обслуживание. По моему глубокому убеждению, обучить этому нельзя. Корни поведенческих установок идут из семьи как установки допустимых коммуникаций с внешним миром. Привить можно через среду, но это долгий процесс. Через проекционные вопросы мы выявляем данную компетенцию.

ЗАВИСТЬ – ЭТО ПРОИЗВОДНАЯ ОТ ВНУТРЕННЕЙ НЕУВЕРЕННОСТИ И НИЗКОЙ САМООЦЕНКИ

ление максимально удовлетворить потребности внешних и внутренних клиентов и осуществить первоклассное обслуживание. По моему глубокому убеждению, обучить этому нельзя. Корни поведенческих установок идут из семьи как установки допустимых коммуникаций с внешним миром. Привить можно через среду, но это долгий процесс. Через проекционные вопросы мы выявляем данную компетенцию.

ставить себе задачи и расти, или понимает, что его дорога расходится с дорогой компании, и принимает решение о выходе. Это также позитивно для компании, так как он не занимает место целеустремленного сотрудника. Во время такой беседы задача снять у коллеги внутренние блоки и зажимы, которые мешают ему быть эффективным. Зависть — это же производная от внутренней неуверенности и низкой самооценки.

У Топы умеют скрывать истинные чувства и зависть тоже. Как быть?

— Не только топы. Если сотрудник сдерживает негативные эмоции без проявления — это уже неплохо. У нас в процедуре годовой оценки линейного персонала розничной сети есть

У Зависть к должности и привилегиям — у кого, когда, как и почему она может всплыть наружу и стать проблемой для компании?

— Когда нет команды единомышленников, возникают такие чувства — разобщенность и неверное пони-

мание своего уровня и уровня коллеги, занимающего должность выше. Нужно формировать развивающую корпоративную среду, создавать ин-

каждый сотрудник получает оценку себя от своих подчиненных, коллег, руководителя и она сравнивается с самооценкой), коллега будет оце-

ОДНИМ ИЗ КРИТЕРИЕВ РЕШЕНИЯ О НАЙМЕ ЯВЛЯЕТСЯ СОВПАДЕНИЕ С КАНДИДАТОМ ЦЕННОСТНОЙ ПЛАТФОРМЫ

формационное поле компании, транслировать успех личный и командный, рассказывать о вкладе коллег разных направлений в общее дело, создавать площадки для обмена опытом. В нашем случае это корпоративные СМИ: журнал и интранет.

И Зависть «шариковых» — порой она встречается — как защищать компанию от их вирусного влияния (закрыть им вход невозможно, видимо)?

— Не допустить точно можно — неукоснительным соблюдением требований профиля должности. Нужно формировать среду. Среда или обратит в «свою веру», или отторгнет. Например, если по результатам оценки «360 градусов» (когда

нен согласно его поведению, то решением должно быть расставание с ним.

И Зависть к коллеге, получившему «слишком большую» премию, место у окна, улыбку босса и так далее — что вмиг может обрушить стройную систему KPI, правила поведения и премирования?

— Обычно работает правило первых. То есть каждый входящий в компанию уже встраивается в некий устой: рассадка, структура и т.д. Умный руководитель обоснует свой проект оргструктуры подразделения и найдет рациональный вариант размещения нового сотрудника. KPI — замечательный вариант балансировки интересов, когда на одни и те же

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



показатели целей завязано несколько руководителей. Это уравнивает их интересы и амбиции. Например, эффективность торгового персонала — это не только KPI руководителя подразделения продаж, но и HR в том числе.

УИ Какой у вас средний срок работы топов? Мидл-персонала?

— Производственный топ-менеджмент работает практически с основания компании, а нам 24 года. Инфраструктура — до 7 лет, в зависи-

КАЖДЫЙ ВХОДЯЩИЙ В КОМПАНИЮ УЖЕ ВСТРАИВАЕТСЯ В НЕКИЙ УСТОЙ: РАССАДКА, СТРУКТУРА И Т.Д.

УИ Что привлекает амбициозных людей к работе у вас? Есть ли у вас примеры карьерного роста из Золушки в принцессы?

— Амбициозных привлекает уровень задач и бренд компании. Конечно, есть много примеров в рознице от продавца до управляющего или территориального менеджера. Так, один из текущих региональных менеджеров начал карьеру в нашей компании в 1999 году с продавца-кассира. Далее была пройдена карьерная лестница: старший продавец, управляющий, территориальный менеджер. И это далеко не единственный пример.

мости от функционально-организационных изменений, мидл-менеджмент так же.

УИ Сколько у вас ветеранов и как они себя чувствуют в компании — как на вулкане или в оазисе, или?..

— У нас есть традиция — на день рождения компании мы награждаем сотрудников по стажу: 5 лет — серебряный корпоративный значок, 10 лет — золотой, 15 лет — золотой с бриллиантами, 20 лет — платиновый. На прошедшем 6 апреля награждении видела тех, кто пришел на мероприятие с четырьмя значками в ряд и был горд этим. Сопричастность к успеху

компании — важный показатель здоровья компании.

УИ Ваша компания — это дикое племя в окружении врагов, дивизион в армии, семья, коллектив единомышленников, спортивная команда или?..

группу обучения. Хочешь выдвинуть идею — есть форум на портале «Есть идея», напиши там предложение, и тебе еще начислят «адамани». Это корпоративная валюта, которую можно монетизировать в корпоративном интернет-магазине. Хочешь понять, почему коллега молодец и в чем его заслуги, — почитай интервью с ним на

НА ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ МЫ НАГРАЖДАЕМ СОТРУДНИКОВ ПО СТАЖУ: 5 ЛЕТ – СЕРЕБРЯНЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ ЗНАЧОК, 10 ЛЕТ – ЗОЛОТОЙ, 15 ЛЕТ – ЗОЛОТОЙ С БРИЛЛИАНТАМИ, 20 ЛЕТ – ПЛАТИНОВЫЙ

— Мы — команда единомышленников, при этом еще и профессионалов. Это одно из наших конкурентных преимуществ HR-бренда.

УИ Итак, как правильно управлять самым сильным инстинктом людей — завистью (как пользуются огнем, мирным атомом, оружием...)?

— Направить энергию в полезное русло. Хочешь расти — вот тебе механизм выдвижения в кадровый резерв. Хочешь обучаться — пожалуйста: дистанционно, очно, можешь сам себе назначить курс или записаться в

портале или в журнале. Самое главное — ставь себе цели и делай что-то для их достижения. В постоянном напоминании мы поможем, так как наша информационная политика направлена на это в том числе.

* Елена Воробьева, директор департамента персонала компании «Адамас».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал

2017 г.

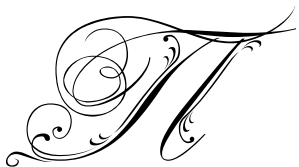
Заданную цель изменений нельзя упускать из виду

*Лучшие компании всегда
помнят о необходимости
заранее планировать
изменения.*

Алевтина Борисова

КПМГ

Почему персонал так не любит организационные изменения в компании, да и акционеры чаще пасуют перед ними?



Изменения — это всегда выход из зоны комфорта, из привычного, знакомого, налаженного. Для сотрудников изменения — это не только отказ от отлаженных схем работы, но еще и риски — а вдруг я не справлюсь, и что тогда? Для акционе-

сто сомнениям — а правильно ли выбран путь, а не станет ли хуже, а не потеряем ли мы больше, чем приобретем. Чем лучше дела у компании, чем больше ей есть что терять, тем сложнее решиться на изменения и сложнее довести их до конца. Поэтому так важно иметь не только стратегию перемен, но и волю, и терпение, чтобы претворить их в жизнь.

Неудобно «целоваться на бегу» и «висеть на потолке» — порой компании, начав изменения, видят, что неплохо бы их подкорректировать, а то и изменить изменения.

КОГДА ПРОИСХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ, МЫ ЗНАЕМ ТОЧКУ, ГДЕ МЫ ХОТИМ В ИТОГЕ ОТКАЗАТЬСЯ, НО КУРС ВСЕ ВРЕМЯ ПРИХОДИТСЯ ВЫРАВНИВАТЬ

ров — это тоже риски, только другие. Привычные процедуры в работе дают нам, может быть, и не лучший, зато гарантированный результат. А вот изменения — это только обещание лучшей жизни и большей эффективности. И, как вы понимаете, мгновенного эффекта от изменений не происходит, поэтому всегда есть ме-

— Конечно, при внедрении каких-либо изменений вы всегда должны быть готовы к разным их последствиям. Это часть процесса. Нужно понимать, чего мы хотим достичь, почему нас не устраивает текущее положение дел и как мы будем оценивать прогресс, причем не только финальный, но и промежуточный.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вы знаете, что, когда самолет летит, он 99% времени полета отклоняется от курса: встречный ветер, турбулентность, восходящие потоки, грозы и т.д. Когда происходят изменения, мы знаем точку, где мы хотим в итоге отказаться, но курс все время приходится выравнивать.

УП При изменениях всегда нужен план или ваш опыт консалтинга высвечивает и наполеоновские подходы как успешные (вначале вяжемся в бой — а там видно будет)?

— У вас всегда есть команда для изменений, это и инициаторы — те, кто принимает решение — «переменам быть» — и, как правило, это CEO или члены правления. Люди, которые влияют на развитие компании и обладают полномочиями. Это драйверы, которые двигают процесс; это сторонники, которые заинтересованы и видят необходимость в изменениях. И всегда будут те, кто предпочтет сначала посмотреть — а что из этого выйдет, и те, кто будет сопротивляться или саботировать. Начиная изменения, вы понимаете, что путь не будет легким, решения не будут очевидным, и скорее всего все пойдет не по плану, и важно понимать, на какую поддержку внутри вы можете рассчитывать.

Хорошо, когда компания способна смотреть вперед и заранее видеть необходимость изменений, тогда есть возможность эволюционных перемен и есть

временной ресурс, который позволяет сделать процесс изменений менее радикальным, но более длительным по времени.

УП Например, лидер решил заменить штатную бухгалтерию на аутсорсинг? Как проводить этот жестокий переход?

— Если это принятое решение, то нужно иметь план, как его реализовывать. Есть техническая сторона вопроса — изменяются процедуры в компании, и они должны быть прописаны, и есть люди, которые остаются без работы. И нужно иметь план, как им помочь в такой ситуации, возможно, кого-то из сотрудников можно перевести на вакантные позиции внутри компании, но большинству придется искать работу. Компания может дать рекомендации, поговорить с дружественными компаниями, пригласить консультантов, которые помогут в поиске работы. Конечно, выплатить компенсацию. Все сотрудники компании должны знать о происходящих переменах, причинах такого решения и поддержке, которая окажет компания бывшим коллегам.

УП С кем советоваться о безопасности изменений (не с аудиторской же фирмой-аутсорсером)?

— Возможные риски, связанные с изменениями, оцениваются командой. Конечно, не всегда удастся просчитать все варианты, тогда приходится действовать

по ситуации. И полезной бывает помощь коллег, которые уже внедряли процедуры или проводили аналогичные изменения, HR-сообщество достаточно тесное и дружелюбное.

И Нередко коучи жалуются, что лидеры, заказав изменения для своих топов через тренинги и коучинг, не желают сами переучиваться и работать кочуем.

— Тренинги и коучинг являются одними из инструментов, способствующих изменениям, но никак не определяющим или единственным фактором, обеспечивающим перемены. Профессиональные коучи должны понимать поле, на котором они работают, видеть его возможности и границы и со своей стороны не брать на себя нереалистичные обязательства.

И «Эриксон», поглотив «Сони», измучился, пытаясь совместить культуры, и вернул центр разработки домой. Каковы правила изменений или пути, возможно, были игнорированы «Эриксон»?

— Чтобы ответить, нужно быть хорошо знакомым с ситуацией, с задачами, процессом изменений. Культуру совместить или интегрировать практически невозможно, это очень сильно связано с ценностями. У нас у всех есть свое представление о том, «что такое хорошо и что такое плохо», мы взрослые люди и не го-

тovy отказываться от своих убеждений, даже признавая, что могут быть разные точки зрения.

И Роботы-кассиры уже тестируются повсюду и скоро заменят людей. Потребуется ли кардинальные изменения в ритейле или все здесь очевидно?

— Да. Ритейл ждут большие перемены, и дело не только в кассирах-роботах, но еще и в развивающейся интернет-индустрии: интернет-магазинах, логистике и автоматической доставке продуктов. Например, уже сейчас есть действующий сервис, который контролирует уровень ваших запасов в холодильнике, передает данные в магазин, и магазин осуществляет доставку — и это все без непосредственного участия вас как покупателя.

И Если замом шефа большой компании назначен внутренний мидл-менеджер, с какими организационными проблемами столкнется фирма? А если замом пришел варяг?

— Зависит от квалификации менеджера и особенностей развития фирмы и уровня ее проблем\задач. А если произошла вторая ситуация, тогда нужно время и специальные усилия на его адаптацию, нужно познакомить с формальными и неформальными правилами в компании, и часто HR берет на себя роль «перевод-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**КОГДА САМОЛЕТ ЛЕТИТ, ОН 99% ВРЕМЕНИ ПОЛЕТА
ОТКЛОНЯЕТСЯ ОТ КУРСА: ВСТРЕЧНЫЙ ВЕТЕР,
ТУРБУЛЕНТНОСТЬ, ВОСХОДЯЩИЕ ПОТОКИ, ГРОЗЫ...**



чика», человека, который объяснит, подскажет, образумит, предостережет, направит, постелет соломки. Обычно 2-3 месяцев хватает, чтоб новый сотрудник адаптировался и начал самостоятельное плавание.

*** Алевтина Борисова, партнер и руководитель Управления по работе с персоналом КПМГ в России и СНГ.**

Беседовала Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.

Роб Фитцпатрик

Спроси маму:

Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес- идеи, если все кругом врут



Глава 2

КАК ОГРАДИТЬ СЕБЯ ОТ ВВОДЯЩЕЙ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Как заставить не слишком умного человека расстаться с деньгами?

Ответ прост: поделиться с ним информацией. Общаясь с клиентами, почти каждый человек (включая и меня самого) получает вводящую в заблуждение информацию. Вероятно, и вы не исключение. Такая информация посылает нам ложные отрицательные сигналы (мы



думаем, что у наших идей нет будущего, хотя на деле это не так) или, что еще хуже, ложные положительные (будучи неправы, мы убеждаем себя в собственной правоте).

Вот три вида ложной информации, на которую нужно обращать пристальное внимание:

1. Compliments.

2. Болтовня (общие фразы, гипотетические рассуждения, разговоры о будущем).

3. Идеи.

Иногда мы сами провоцируем такие ответы, задавая неверные вопросы, но, даже когда мы применяем «Тест для мамы», беседа может повернуть не в то русло. Подобные ситуации вероятны, когда мы приходим в возбуждение и начинаем давить на собеседников, когда нам приходится говорить о своих идеях, чтобы объяснить, зачем понадобилась встреча, или когда разговор застревает на пустых гипотетических рассуждениях.

И такие ситуации будут возникать. Научившись замечать эти «помехи», вы сможете без труда возвращаться к нужной теме, уклоняясь от комплиментов, переходя от болтовни к конкретике и докапываясь до сути идей.

Уклонение от комплиментов

Большинство встреч оканчиваются тем, что вы слышите комплименты. И

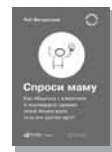
вам это по душе. Ведь ваши собеседники подтвердили, что им все понравилось! К несчастью, они почти наверняка лгут. И не обязательно делают это умышленно. Возможно, ваши собеседники хотят вас поддержать или поберегут ваши чувства. Или же на них подействовал ваш эмоциональный настрой.

Даже если им действительно понравилось то, что они услышали, это не имеет никакой ценности. Например, венчурные инвесторы, которые по определению должны уметь прогнозировать будущее, гораздо чаще принимают не верные, а ошибочные решения. А уж если мнение этих профессионалов может оказаться неправильным, то что говорить о ценности слов, произнесенных «среднестатистическим респондентом»?

Любые мнения, если только они не высказаны отраслевыми экспертами, у которых есть опыт построения аналогичного бизнеса, ничего не стоят. Вам нужны факты и обязательства, а не комплименты.

Чтобы комплименты не увели вас по ложному следу, желательно уклоняться от них, ничего не рассказывая о вашей идее. Если комплименты все же звучат, их нужно ловко парировать и, продолжая говорить о деле, собирать факты и добиваться твердых обязательств.

Перед тем как учиться уклоняться от комплиментов, рассмотрим, что происходит, когда мы принимаем их за чистую монету.



Неправильный разговор

Вы: «...Вот что мы имеем. Похоже на X для Y, но лучше, благодаря наличию Z». Бам! Удар попал точно в цель.

Вы: «Да, превосходно. Нам нравится». А какое это имеет отношение к нам? (Комплимент.)

Вы: «Это полностью изменит вашу работу. По нашим прогнозам, затраты сократятся на 35%». Какой я молодец!

Вы: «Звучит заманчиво. Что ж, держите нас в курсе дела». Неужели я продолжаю вестись на эту стартаперскую рекламу? (Комплимент + тактика затягивания.)

Вы: «Замечательно. Спасибо». Да я не хуже Стива Джобса! Еще и посимпатичнее.

Вы (вернувшись в офис): «Встреча прошла отлично. Они сказали, что им все нравится! И всем нравится. Думаю, мы наконец напали на золотую жилу. Нашли то, что нужно людям». Можно расслабиться и заказать пиццу!

Ваша команда (полгода спустя): «Почему у нас нет ни одного клиента? Ты вроде бы говорил, что всем все понравилось?» Разве не ты должен был об этом позаботиться?

Вы: «Даже не знаю, я говорил, наверное, с тысячей человек. Видимо, я упустил из виду один из их покупательских критериев. Не волнуйтесь. Я еще с ними пообщаюсь, и в следующий раз мы получим заказ». Провал гарантирован.

Давайте попробуем еще раз, обходя комплименты, которые могут сбить с толку.

Правильный разговор

Вы: «...Вот что мы имеем. Похоже на X для Y, но лучше, благодаря наличию Z». Черт возьми, кажется, я увлекся саморекламой и начал их питчить. Попробую исправить ситуацию и узнать что-нибудь полезное.

Вы: «Да, превосходно. Нам нравится». А какое это имеет отношение к нам? (Комплимент.)

Вы: «О, простите, эмоции взяли верх, и я начал говорить не о том. Послушайте, вы, судя по всему, эффективно работаете в этом направлении. Не могли бы вы рассказать, как решаете эту задачу сейчас?» Прозвучавший комплимент вызвал у меня подозрения. Нужно от него уклониться и выяснить: эти парни — потенциальные клиенты или они просто пытаются от меня избавиться?

Вы: «О чем это вы? Ах да, понятно. Да, у нас есть парочка ребят, которые управляют процессом, чтобы обеспечить слаженную работу всего коллектива. Мы используем Excel и пишем множество электронных писем, чтобы не нарушался ход процесса. Но нам нравится ваша идея. Мы уверены, она сработает». Если вам нужны факты, то они перед вами, но ваша идея для нас по-прежнему неактуальна, и мы никоим образом не горим



желанием что-то у вас купить (обратите внимание на лукавый комплимент, который звучит в конце).

Вы: «Никогда не слышал, чтобы кто-то подходил к решению этой задачи таким путем. Интересно. Не могли бы вы по-подробнее рассказать, как вам удается сложить все части этой головоломки?»
 Проигнорируем комплимент, чтобы сосредоточиться на фактах. Они тратят на решение этой проблемы колоссальные деньги. Два штатных сотрудника?! Не думал, что за это нужно платить так дорого.

Вы: (сообщают более интересную информацию о рабочем процессе).

Вы: «А с какими трудностями вы сталкиваетесь, применяя это решение?»
 Это, скорее, общий вопрос, и его нельзя назвать исключительно удачным, но я пытаюсь за что-то зацепиться, чтобы понять, каковы недочеты этого рабочего процесса. Выяснив это, я буду копать глубже, задавая дополнительные вопросы.

Вы: (сообщают еще больше информации о рабочем процессе и возможном варианте решения).

Если вы начали что-то узнавать, встречу можно назвать удачной уже на этом этапе. Вы получили информацию, которую хотели получить. Если вы немного опередили события и уже создали продукт, то можно продолжать двигаться в этом же направлении, глубже анализируя ситуацию и добиваясь реальных обязательств или покупок.

Но помните: не надо закруглять

разговор, как только собеседник скажет то, что вы хотели услышать, ради удачной последней ноты. Вам нужна правда. Вот пример правильного разговора с очевидно отрицательным результатом.

Правильный разговор (с отрицательным результатом)

Вы: «Да, превосходно. Нам нравится». (Комплимент.)

Вы: «А как вы решаете эту проблему сейчас?»
 Комплимент отклонен, вы хотите получить реальные факты.

Вы: «На самом деле для нас это не слишком серьезная проблема. Мы просто не обращаем на нее никакого внимания». Эта проблема не влечет за собой никаких значимых последствий, и мне нет смысла предлагать ее решение.

Вы можете быть довольны и таким результатом. Вы увидели истину сквозь пелену ложных комплиментов и обнаружили факты, которые скрывал этот мираж. Но если бы разговор пошел хорошо, я в любом случае попытался бы расспросить своих собеседников о процессе, который они используют, чтобы понять, действительно ли такой проблемы не существует во всей отрасли или такова особенность именно этой компании.

Замечали ли вы, что во время таких бесед почти в каждом ответе звучат лу-



кавые комплименты? Они опасны, поскольку постоянно наводят на мысль, что разговор идет как по маслу.

Кажется, что игнорировать комплименты несложно, но на деле это не так. Мы столь отчаянно стремимся услышать их, что нередко готовы принять пустышку за чистую монету. Однако иногда проще распознать симптомы, чем комплимент, который их породил.

Симптомы (во время встречи):

- «Большое спасибо!»
- «Я рад, что вам понравилось».

Тревожные реплики (после возвращения в офис):

- «Встреча прошла прекрасно».
- «Мы получаем множество положительных откликов».
- «Все, с кем я говорил, в восторге от этой идеи».

Все это тревожные признаки. Если вы слышите что-то подобное от себя или от коллег, попробуйте конкретизировать смысл. Почему этому человеку понравилась идея? Сколько денег он сможет сэкономить с ее помощью? Как она впишется в его жизнь? Что еще он пытался сделать, чтобы решить эту проблему, но безуспешно? Если вы не знаете ответов на эти вопросы, значит, услышали комплимент, а не получили реальную информацию.

Золотое правило: комплименты, которые вы слышите от клиентов, сродни самоварному золоту — они блестят, отвлекают ваше внимание и не имеют ни малейшей ценности.

Переход от болтовни к конкретике

Есть три распространенные формы болтовни:

- расплывчатые утверждения («Я обычно», «Я всегда», «Я никогда»);
- обещания на будущее («Я, пожалуй, это сделаю», «Я поступлю так»);
- гипотетические рассуждения («Я могу», «Я мог бы»).

Когда кто-то начинает говорить о вещах, которые он делает «всегда», «обычно», «никогда» или «сделал бы», знайте — это всего лишь досужая болтовня. Воспользуйтесь «Тестом для мамы» и верните собеседников из гипотетического будущего в конкретное прошлое. Спросите их, когда интересующая вас ситуация возникала в последний раз, попросите рассказать поподробнее, что именно произошло, как они с этим справились и что еще они пытались предпринять.

Самый ужасный пример болтовни: «Я непременно это куплю». Эти слова лишь кажутся конкретными. Создавая новую компанию, вы отчаянно нуждаетесь в гарантиях. Но окружающие чересчур оптимистично рассуждают о том, что они сделали бы в будущем. Говоря о воображаемом завтрашнем дне, они всегда настроены позитивно, их переполняют приятные эмоции, и они готовы платить. Но когда этот день наступает, картина меняется.

Первый стартап, с которым я работал, попался в ловушку под названием «Я не-



пременно это куплю», потеряв на этом около \$10 млн. Те ребята приняли пустые обещания за чистую монету, а эмоциональные комплименты — за твердые обязательства, поверили в ошибочные доказательства собственной правоты и инвестировали гораздо больше средств, чем следовало бы.

Худший из вопросов, провоцирующих пустую болтовню, начинается со слов «Вы когда-нибудь...». Безусловно, они могут это сделать. Завтра или когда-то еще. Но это не значит, что они это сделают. А вот как звучат некоторые другие вопросы, вызывающие пустую болтовню:

- «Вы когда-либо делали то-то и то-то?»
- «Вы когда-нибудь будете делать то-то и то-то?»
- «Как вы обычно поступаете?»
- «Вы не думаете, что?..»
- «А могли бы вы?..»
- «Можете ли вы представить, что?..»

Не нужно отказываться от таких вопросов на 100 %. Их нельзя назвать абсолютно неуместными. Речь идет лишь о том, что ответы на них бесполезны. Ошибка не в том, что вы задаете вопросы, а в том, как оцениваете ответы. Ведь такие вопросы могут направить беседу в нужное русло и помочь перейти к более конкретным предметам. Вот пример.

Переход от пустопорожних вопросов к конкретным

Вы: «Вы когда-нибудь делали X?» Вопрос, провоцирующий болтовню.

Они: «Ну да, мы все время этим занимаемся». Пустой ответ. Сам по себе он не имеет никакой ценности, но от него можно оттолкнуться, чтобы двигаться дальше.

Вы: «А когда такая ситуация возникла в последний раз?» Используем «Тест для мамы» и просим привести конкретные примеры.

Они: «Две недели назад». Мы успешно зацепились за бессодержательные слова и готовы услышать реальные факты, а не общие фразы и гипотетические рассуждения.

Вы: «Не могли бы вы рассказать подробнее?» Мы смогли вернуться к хорошему вопросу.

Приведу более конкретный пример. Предположим, вы разрабатываете инструмент управления входящей корреспонденцией.

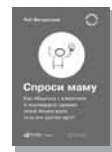
Правильный разговор, переход от болтовни к конкретике

Он: «Я фанат Inbox 0. Эта система в корне изменила мою жизнь». Общее заявление (т. е. болтовня).

Вы: «Здорово. А мне не повезло с Inbox 0. А что сейчас находится в вашей входящей почте?» Переходим к конкретным вопросам, чтобы понять, насколько правдиво это заявление.

Он: «С утра пришло примерно десять новых писем». Факты!

Вы: «Похоже, вы отлично справля-



етесь с перепиской. У меня, наверное, 200 непросмотренных писем. А когда в последний раз поток корреспонденции все-таки выходил у вас из-под контроля?» Он продолжает утверждать, что постоянно следит за почтой, и я хочу получить конкретные примеры ситуаций, в которых ему это не удавалось.

Он: «Наверное, недели три назад. Я путешествовал, и в гостинице вообще не было Интернета. Дней десять ушло на то, чтобы восстановить порядок».

Вы: «Могли бы вы рассказать поподробнее, как справились с этой ситуацией?» Нам удалось перейти от болтовни к конкретике, и теперь мы выясняем, что произошло на самом деле, а не как это «обычно» происходит.

В этом примере мы добавили к заявлению общего характера («Моя почта всегда под контролем») важную оговорку — «исключая ситуации, когда вы теряете контроль и восстановить порядок очень непросто». Когда в ход идут общие слова, люди говорят о том, как они хотели бы поступать, а не о том, как поступают на самом деле. Чтобы узнать факты, вы должны оперировать фактами.

Допустим, вы разрабатываете мобильное приложение для поощрения лояльных клиентов, с помощью которого магазины смогут рассылать специальные предложения и предоставлять скидки постоянным покупателям. И вот вы слышите жалобу парня, который стоит перед вами в очереди...

Неправильный разговор (пустая болтовня с обеих сторон)

Он: «Какому идиоту пришло в голову, что я должен носить с собой тысячу купонов на скидку?»

Вы: «Привет! Я могу вам помочь. Я разрабатываю мобильное приложение, с помощью которого магазины смогут предоставлять скидки постоянным клиентам. Вам больше не придется носить с собой дисконтные карты. Как вы думаете, вы стали бы пользоваться чем-то подобным?» Наверное, это худший вопрос, который только можно придумать. Вы тешите собственное самолюбие и задаете вопрос из категории «Вы когда-нибудь...», тем самым напрашиваясь на недостоверное подтверждение.

Он: «Конечно, да! Давно нужно было придумать что-нибудь подобное! Я непременно этим воспользуюсь». Пустое гипотетическое обещание!

Переходя в активное наступление, вы упустили прекрасную возможность узнать что-то полезное и услышали лишь пустые слова.

Давайте попробуем еще раз.

Правильный разговор

Он: «Какому идиоту пришло в голову, что я должен носить с собой тысячу купонов на скидку?»

Вы: «Безумие какое-то, верно? Мой бумажник уже раздулся до неприлич-



ных размеров. Послушайте, а вы не пытались пользоваться мобильными приложениями для постоянных клиентов?»
Зацепка за реальные факты.

Он: «А что, есть такие?» Похоже, я немного погорячился...

Вы: «Вы наверняка видели объявления об этом в кафе в студгородке».

Он: «Да, что-то припоминаю. Я всегда так тороплюсь». Итак, пытаюсь разрекламировать свою идею, вы получили ценную информацию об образе мыслей и об обстоятельствах жизни клиента.

Вы: «Почему бы вам не загрузить это приложение прямо сейчас?» Если ваш собеседник колеблется, подведите его к решению. Если проблема не настолько заботила его в прошлом, чтобы он попытался решить ее, вряд ли он заинтересуется тем, что предложите ему вы.

Он: «Может быть, в следующий раз...»
Фактически, никакой проблемы нет.

Коротко говоря, перед вами жалобщик, а не клиент. Он завяз в теоретических рассуждениях, воображая себя тем, кто умеет находить остроумные способы избавиться от мелких неприятностей.

Переходя от болтовни к конкретике, можно не только разглядеть правду под фальшивыми заявлениями о потребительских привычках, но и получить полезные сигналы:

Вы: «А вы не пытались пользоваться мобильными приложениями для постоянных клиентов?»

Он: «Да, я загрузил парочку. Но ведь для каждой торговой сети нужно собственное приложение. А я не хочу, чтобы

мой телефон был забит сотнями приложений. Это ничем не лучше, чем стопка карточек в бумажнике».

Итак, перед вами потенциальный пользователь, находящийся в активном поиске, но, чтобы ему понравилось предлагаемое решение, должно накопиться некое критическое количество посещаемых им магазинов. Возможно, для начала вы могли бы попытаться счастья в небольшом университетском городке.

Другой вариант ответа:

Он: «Да, я попробовал. Но в конечном итоге получил скидку всего лишь около 10%. Мне кажется, это не награда для постоянных клиентов, а дешевый способ собрать информацию о них».

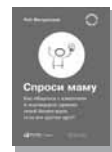
Другими словами, он сохраняет нейтралитет, но хочет получить более весомые бонусы. Возможно, вы смогли бы побудить торговые фирмы предоставлять более солидные скидки, как это получилось у ребят из Groupon. Кроме того, вашего собеседника волнуют вопросы конфиденциальности.

Еще один вариант ответа:

Он: «Вы пробовали пользоваться этим приложением? Это нечто невообразимое — чтобы найти нужную кнопку, надо больше времени, чем на то, чтобы купить чашку кофе».

Итак, все, что вы должны сделать (для этого конкретного пользователя), — быть лучше конкурентов и упростить процесс. Вы можете стать Instagram для его Flickr.

Продолжаем наш анализ. Вы можете



услышать множество полезных ответов. Даже поняв, что собеседник не является вашим потенциальным клиентом, вы все равно получаете пользу. Чтобы докопаться до правды, необходимо всего лишь отбросить общие слова, несущественные жалобы и пустопорожние обещания. Используйте такие «зацепки», чтобы узнать, как на самом деле живут и ведут себя ваши собеседники.

Понимание сути идей

Предприниматели постоянно тонут в водовороте идей. Мы страдаем от переизбытка идей, а не от их недостатка. И окружающие с азартом подкидывают нам новые. В какой-то момент в ходе грамотно построенного разговора ваш собеседник может, фигурально выражаясь, пересесть на вашу сторону стола. И это хороший знак. Перед его глазами возникают радужные перспективы, он оживляется и начинает обрушивать на вас горы идей, описывать возможности и предлагать различные функции.

Запишите эту информацию, но не слишком торопитесь внести ее в свой список задач. Стартапам следует сосредоточиться на одной масштабируемой идее и реализовывать ее, а не хвататься за каждую интересную возможность.

Допустим, где-то посреди разговора проскакивает следующая идея:

Он: «А вы сможете синхронизировать это решение с Excel? Думаем, это то, что надо, реальная киллер-фича».

Как поступить в такой ситуации? Неправильный вариант действий: внести фразу «синхронизировать с Excel» в список задач и двигаться дальше. Это прямой путь к тому, чтобы перегрузить будущее решение лишними функциями. Лучше потратьте немного времени на то, чтобы выяснить, какими мотивами продиктован этот запрос:

Вы: «А что вам даст синхронизация с Excel?» Возможно, я предложу вам для решения этой задачи более легкий способ.

Он: «У нас куча отчетов, оформленных в старых версиях программ, в которые постоянно приходится заглядывать. Понимаете, было бы здорово иметь все данные в одном месте». Не волнуйтесь, это не решающий критерий при покупке.

Другой вариант ответа:

Он: «Чем мы только не пытались пользоваться. Отсутствие синхронизации портит все дело». Они активно ищут решение, но во всех доступных вариантах отсутствует ключевая функция. Если эта функция достаточно важна в данном сегменте, а вашим конкурентам достаточно сложно ее реализовать, вы можете получить здесь решающее преимущество.

Или:

Он: «Вообще-то у нас есть нормальное обходное решение. Но в конце каждого месяца приходится тратить почти неделю, чтобы собрать все отчеты воедино. Это большая проблема, вся наша работа буквально встает». Они на скорую руку смастерили решение собственными силами, им приходится тратить на



это деньги, они — идеальные «ранние пользователи».

Моя первая компания Habit адаптировала свои продукты для крупных корпоративных клиентов. В MTV мне сказали, что им нужны аналитические данные и отчеты по проводимым кампаниям.

Я допустил большую ошибку, поняв этот запрос буквально и начав очередную встречу с демонстрацией новехонькой аналитической панели, которую мы разработали (конечно же, это было сделано специально по их запросу). Услышав вполне уместные восторги и положительные комментарии с их стороны, я пребывал в уверенности, что дело в шляпе. Мы разработали решение со множеством функций, которое позволяло обрабатывать данные всеми мыслимыми и немыслимыми способами. Это был технически и эстетически прекрасный продукт.

К сожалению, он оказался процентов на 90 неактуальным. Но тогда мы этого еще не знали.

Клиенты начали звонить мне каждую пятницу с просьбой прислать статистику за неделю в формате CSV (массива данных), и мы добавили на нашу панель функцию экспорта в CSV. Потом они запросили отчет в формате PDF вместо CSV, и мы покорно исполнили эту просьбу, внедрив экспорт в PDF. Это заняло уже больше времени. Соль продолжала сыпаться на наши раны. Прошло несколько недель, а они продолжали звонить мне каждую пятницу, просили экспортировать и пересылать все тот же

дурацкий аналитический отчет. И я каждую неделю делал это, вежливо напоминая, что мы разработали для этих ребят прекрасную панель, которой они могут пользоваться самостоятельно, обрабатывая данные, как им заблагорассудится. А в следующую пятницу раздавался очередной телефонный звонок.

Оказалось, что мы упустили из виду реальную причину, по которой им понравилась наша презентация аналитической программы.

То есть мы не поняли, каков был их мотив и зачем им были нужны аналитические функции.

Из моей памяти еще не улетучились полученные от них ранее запросы на функционал, когда эти ребята спросили: «А нельзя ли добавить в отчеты логотип и сделать их разноцветными?» Пребывая в недоумении, я спросил, зачем им нужна эта возможность, если они не пользуются теми, которые уже реализованы. Примерно как раздраженный отец семейства в преддверии Рождества:

«Зачем тебе новые игрушки, если ты не играешь с теми, которые я тебе подарил на день рождения?!»

И наконец (причем неумышленно) я сделал верный ход, спросив: «А зачем вам нужна эта функция? Что дают вам отчеты, оформленные в фирменном стиле по сравнению с обычными? Данные ведь одни и те же?!»

И клиентка ответила: «Да, верно. Но их даже никто не читает. Просто-напросто нашим заказчикам нравится получать какую-то информацию по элек-



тронной почте в конце каждой недели, и мы подумали, что им будет приятнее увидеть что-то более симпатичное. Понимаете?»

Да, теперь я все понял.

Они просили аналитику. И мы сделали поспешный вывод, что они хотят лучше понимать информацию, которой располагают. Но на самом деле они хотели сделать приятное своим заказчикам. Если бы мы правильно это поняли, то создали бы совершенно другой (и гораздо менее сложный) набор функций.

Только подумайте, насколько проще работать, когда понимаешь, чем продиктован запрос клиента, каков его мотив! Вместо того чтобы внедрять анализ и экспорт всех данных о проводимых кампаниях, мы могли бы настроить регулярный экспорт небольшого набора важнейших показателей, интересующих крупного бренд-менеджера. А вместо панели для «самообслуживания» могли бы разработать небольшой рассылщик, который отправлял бы эту информацию по пятницам. Оказалось, что нам в принципе не нужно было проектировать панель. Вместо того чтобы разрабатывать компоновку и фирменный стиль отчетности, мы могли бы поручить стажеру формировать еженедельные отчеты вручную. Все усилия были потрачены впустую, потому что я не задал нужный вопрос. Честно говоря, мне хотелось повернуть время вспять, на три месяца назад!

Получив запрос, вы должны понять, чем он продиктован. С этой целью вы

задаете вопросы, чтобы докопаться до исходной причины. Почему клиентам не нравится решать задачу именно этим путем? Зачем им нужна эта функция? Как они справляются сейчас, не имея этой функции? Копайте. Копайте глубже.

Аналогичным образом вам нужно изучать эмоциональные сигналы, чтобы понять, в чем их причина. Сильные эмоции, как и запросы функций, необходимо анализировать. Ваш визави злится? Ищите причину. Он смущен? Ищите причину. Его переполняет радость? Снова ищите причину!

Однажды я невольно подслушал разговор учредителя компании, который сидел в кафе за соседним столиком. Он упомянул о какой-то проблеме, а его собеседник в ответ сказал: «Да, для меня нет ничего ужаснее этого». Учредитель компании что-то записал в блокнот и перешел к следующему вопросу. Как же так?! Для человека нет ничего ужаснее, а тот парень даже не попытался выяснить, почему это так. Просто безумие какое-то! Нужно докапываться до причины.

Вопросы для анализа запросов функций:

- «Зачем она вам нужна?»
- «Какие действия вы сможете выполнять с ее помощью?»
- «Как вы справляетесь без нее?»
- «Как вам кажется, мы должны добавить эту функцию незамедлительно или это можно сделать попозже?»
- «Как она впишется в вашу текущую работу?»



Вопросы для анализа эмоциональных сигналов:

- «Расскажите мне об этом поподробнее»;
- «Кажется, такое положение вещей вас действительно не устраивает. Уверен, вам есть что рассказать»;
- «Почему эта ситуация столь ужасна?»
- «Почему вы до сих пор не смогли исправить положение?»
- «Кажется, вас просто переполняют эмоции. Вопрос действительно настолько серьезный?»
- «Почему это вас так радует?»
- «Пожалуйста, продолжайте!»

Эти наводящие вопросы не должны быть чересчур сложными. Люди обожают говорить о своих мнениях и чувствах. Анализируя эмоциональные сигналы, вы всего-навсего даете им возможность излить свои мысли.

Золотое правило: идеи и запросы функций следует анализировать, а не слепо реализовывать.

Не добивайтесь одобрения

Как вы уже поняли, комплименты — вещь опасная и лукавая. И если вы сможете пресечь их на корню, то это пойдет вам только на пользу. Основной источник комплиментов — это ваше (умышленное или неосознанное) стремление получить одобрение.

В поисках одобрения все мы напрашиваемся на комплименты. И при этом не обращаем внимания на противоречащую информацию. Наша точка зрения уже сформировалась, но, чтобы перейти к делу, нам нужно получить благословение от окружающих.

Признаки, демонстрирующие, что вы напрашиваетесь на комплименты:

- «Я подумываю над тем, чтобы начать новый бизнес... Как тебе кажется, это сработает?»
- «У меня родилась потрясающая идея для приложения. Тебе нравится?»

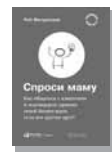
Безотчетное желание добиться одобрения я называю «Проблемой излишнего воодушевления». Она возникает, когда вы изливаете перед окружающими душу и заставляете их почувствовать, что они должны побереечь вас и сказать что-нибудь приятное.

Так происходит, когда вы описываете идею, которая не оставляет вас равнодушным, а это происходит почти всегда — если бы вам было все равно, вы бы не стали задавать вопросы. Даже если вы просите собеседников быть с вами честными и дать критические отзывы, они в любом случае смягчат удар.

Признаки «Проблемы излишнего воодушевления»:

- «Вот тот сверхсекретный проект, из-за которого я ухожу с работы. Что ты думаешь?»
- «Прошу тебя, говори честно и расскажи, что ты действительно об этом думаешь!»

Чтобы справиться с «Проблемой из-



лишнего воодушевления», необходимо сосредоточить разговор не на вас, а на вашем собеседнике, попросить его описать конкретные ситуации и привести конкретные примеры. Если он поймет, что может задеть чувствительные струны вашей души, вы услышите «ложь во спасение» и бессодержательные комплименты. Пропустите их мимо ушей и используйте «Тест для мамы», чтобы снова сосредоточиться на вашем собеседнике, на его жизни и целях. Люди редко врут о конкретных вещах, свершившихся в прошлом, даже если вы оказываете на них давление.

Некоторым известным предпринимателям удалось избежать негативных последствий «Проблемы излишнего воодушевления», но не нужно слепо следовать их советам. Вы не они и не сможете точь-в-точь повторить их историю. Как мы прекрасно знаем, Илон Маск, Рид Хоффман и Гордон Рамзи активно собирали негативные отзывы. И, несомненно, это им помогло. Причем никто не думал о том, чтобы пощадить чувства этих ребят. Вы, как и я, должны действовать более продуманно и осмотрительно.

Короче говоря, помните о том, что комплименты бесполезны, а одобрение окружающих не сделает ваш бизнес эффективнее. Не говорите о своей идее и собственной персоне, пока не будете готовы просить собеседника о твердых обязательствах.

Золотое правило: если вы рассказали о своей идее, окружающие постараются пощадить ваши чувства.

Прекратите рекламировать себя

Давить на людей так же плохо, как и пытаться услышать от них одобрение. Вместо того чтобы напрашиваться на комплименты, демонстрируя свою уязвимость, вы начинаете что-то требовать и ведете себя навязчиво. Вы как будто берете людей в заложники и не отпускаете их, пока они не подтвердят, что ваша идея им понравилась. Обычно комплименты продиктованы добрыми намерениями. Но в такой ситуации их будут произносить лишь для того, чтобы избавиться от вашего присутствия.

Вообще говоря, умение настоять на своем — хорошее качество для основателя компании. Но когда вы ведете разговор, нацеленный на получение информации, по принципу «отрицательный ответ меня не устроит», такой подход оборачивается против вас.

Признаки:

- «Нет же, вы меня не поняли...»
- «Верно, но кроме того решается и другая задача!»

Если вы начали давить на собеседника, остановитесь и извинитесь. Да, вы в восторге от своей идеи. И это здорово! Иначе не прилагали бы таких колоссальных усилий для ее реализации. Но внезапно вы замечаете, что уже пять минут из ваших уст льется эмоциональный монолог, а ваш собеседник лишь вежливо кивает. И это плохо. Как только вы начинаете говорить об идее, они перестают говорить о своих проблемах. остано-



витель и скажите примерно следующее: «Простите, я немного увлекся. Мне очень жаль, что я стал так эмоционально говорить об этих вещах. Разрешите мне вернуться к тому, о чем вы только что сказали. Вы говорили о том, что...»

Допустим, вам отвечают, что с радостью послушают рассказ о том, над чем вы работаете. Тогда пообещайте вернуться к этой теме в конце встречи или предложите провести презентацию. А потом скажите, что вы хотите подробнее обсудить их проблему и только после этого переходить к вашей идее.

Золотое правило: любой скажет, что ваша идея великолепна, если вы будете настойчиво говорить о ней.

Меньше говорите

Вы не сможете научиться ничему полезному, если не будете готовы просидеть несколько минут не раскрывая рта, даже если вам на ум пришло что-то поистине замечательное.

После того как вы (случайно или умышленно) изложите свою идею, ответные реплики будут начинаться со слов: «Это же похоже на...» или «Да, мне все нравится,

но...». И тут возникает вполне естественное желание вмешаться и «исправить» точку зрения собеседников, доказав, что ваше предложение принципиально отличается от того, что может предложить конкурент, или действительно делает то, что нужно вашим респондентам.

Другой вариант: собеседники поднимают вопрос, на который у вас уже заготовлен хороший ответ. Например, говорят о том, насколько важна безопасность, а вы хотите вмешаться и рассказать, как отлично уже продумали все эти аспекты. И это также будет ошибкой.

В обоих случаях собеседники были готовы предоставить вам нечто ценное — они хотели продемонстрировать свою модель восприятия мира. Нехорошо упускать такую возможность получить новые знания. Высказаться вы сможете и позднее. Кроме того, люди испытывают раздражение, если они пытаются вам помочь, а вы их перебиваете и поправляете. Никто не любит общаться со всезнайками!

Золотое правило: чем больше вы говорите, тем меньше делаете.

Журнал



2017 г.

Особенности повременной, сдельной оплаты труда и аутсорсинга программистов. Споры

*В данной статье
поговорим о современных
тенденциях на рынке
труда при найме
программистов,
их особенностях и
возможных спорах.*



**Павел
Хлебников**



о время бурного развития сложных технологий, в век информатизации и всеобщей зависимости от информационно-вычислительной техники невозможно найти компанию, которая не использовала бы в своей деятельности компью-

специалиста — системного администратора, программиста, инженера АСУ и т. п. (далее — программисты).

Проанализировав опыт отечественных компаний на рынке труда программистов можно выделить два вида найма такого специалиста: 1. С заключением трудового договора и приёмом в штат; 2. Без заключения трудового договора по принципу аутсорсинга, аустаффинга, лизинга персонала.

ОСНОВНОЙ ВОПРОС: КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ПРОГРАММИСТ СОЗДАЛ ТУ ИЛИ ИНУЮ ЕДИНИЦУ ТОВАРА?

терную технику и программное обеспечение. Количество, техническая сложность вычислительной техники и специальное программное обеспечение зависят от сферы деятельности компании, её производства и размеров. Любая сложная техника или программа требует специальных познаний, и почти все компании приходят к тому, чтобы иметь в штате или недалеко «под рукой» специального человека, который разбирается или может улучшить этот участок работы предприятия. Компания нанимает IT-

Рассмотрим первый вариант работы с программистами:

1. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА И ПРИЁМ В ШТАТ

Система оплаты труда трудовым законодательством чётко не регламентирована, но Трудовой кодекс (далее — ТК РФ) отсылает к локальным нормативным актам и регулирует порядок, в котором они устанавливаются. Согласно ст. 135 ТК РФ

заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Локальные норма-

сдельным расценкам; работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, — в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки.

ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ РАБОТНИКОМ С ПОВРЕМЕННОЙ ОПЛАТОЙ ТРУДА РАБОТ РАЗНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ЕГО ТРУД ОПЛАЧИВАЕТСЯ В СООТВЕТСТВИИ С РАБОТОЙ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

тивные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учётом мнения представительного органа работников. При этом в ст. 150 ТК РФ закреплено следующее: при выполнении работником с повременной оплатой труда работ разной квалификации его труд оплачивается в соответствии с работой более высокой квалификации; при выполнении работником со сдельной оплатой труда работ разной квалификации оплата производится по расценкам выполняемой им работы. Законодательно также установлены особенности работы в выходные и нерабочие дни. Такая работа оплачивается не менее чем в двойном размере: сдельщикам — не менее чем по двойным

При сдельной оплате труда размер зарплаты работника за месяц зависит от количества единиц произведённой им продукции (операций, работ, услуг), а не от отработанного времени. Заработная плата сдельщика рассчитывается по формуле: Заработная плата за месяц = Сдельная расценка × Количество единиц продукции. Пример. Работник производит специальное программное обеспечение. Стоимость 1 единицы продукции составляет 3 500 руб. В январе 2017 г. работник произвёл 10 единиц, зарплата составила 35 000 руб. Подобная система оплаты труда устанавливается: в производственных компаниях; на малых предприятиях с небольшими оборотами, где не требуется постоянная занятость.

Основной вопрос: как понять, что программист создал ту или иную единицу товара? Наверное, можно придумать и посчитать количество

решение каких-то задач. Чаще всего определяется стоимость часа (к примеру, 400 руб.) и умножается на количество часов, потраченных

ПРОЦЕНТНОЕ СООТНОШЕНИЕ НЕОБХОДИМО ИСЧИСЛЯТЬ НЕ ОТ УСТАНОВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ ПРОЦЕДУРЫ, А ОТ СТОИМОСТИ ПРОЦЕДУРЫ, ФАКТИЧЕСКИ ОПЛАЧЕННОЙ КЛИЕНТОМ

кодов, подписать какой-то акт и т. п. но споры здесь неизбежны, особенно если программист выполняет работу разной квалификации, например ещё и как системный администратор. Как правило, такие споры возникают при увольнении и взыскании неуплаченной заработной платы. Примером могут служить решения судов общей юрисдикции: Решение Первомайского районного суда г. Омска по делу 2-7183/2016-М-6206/2016 от 29.12.2016, Решение Пермского краевого суда по делу 33-13991/2016 от 21.11.2016.

При почасовой оплате труда не учитывается количество произведённых благ, единиц товара, а оплата производится за конкретное количество потраченного времени на

на решение задачи. Например, на создание какого-то софта программист потратил 30 часов, умножаем на почасовую расценку — получаем 12 000 руб. В трудовом законодательстве нет понятия «почасовая оплата», а посему работодатель, устанавливая почасовую оплату труда, должен иметь в виду, что при выполнении в течение календарного месяца нормы рабочего времени (из расчета 40 часов в неделю) размер заработной платы работника с почасовой ставкой не может оказаться меньше МРОТ (ч. 3 ст. 133 ТК РФ). С 01.07.2016 МРОТ установлен на уровне 7 500 рублей в месяц (ст. 1 Федерального закона от 02.06.2016 № 164-ФЗ).

Определённая часть споров приходится на введение почасовой и

сдельной оплаты труда, а также расчёта. Важно, каким образом она начисляется, по каким тарифам и расценкам. В апелляционном определении Московского городского суда от 10.01.2013 по делу № 11–536 суд установил нарушения в расчётах заработной платы. Как следует из акта проверки правильности начисления и выплаты зарплаты, нарушение порядка расчёта заработной платы привело к завышению суммы выплаченной сотрудникам зарплаты, что явилось следствием неправильного оформления индивидуальных нарядов сотрудников со сдельной системой оплаты труда и неправильного применения Положения об оплате труда, поскольку процентное соотношение необходимо исчислять не от установленной стоимости процедуры, а от стоимости процедуры, фактически оплаченной клиентом, учитывая действующую в систему скидок.

Также судебные споры могут вызывать трудности с оплатой сверхурочной работы. В апелляционном определении Иркутского областного суда от 26.12.2012 по делу № 33–10 445/12 суд указал, что оплата сверхурочной работы производится исходя из часовой тарифной ставки, а не из средне-сдельной оплаты труда за час работы, а также с учётом характера работы, продолжительности ночной и дневной смен.

Таким образом, введение сдельной и почасовой оплаты труда может быть связано с определённого рода судебными спорами.

Сдельная и почасовая системы оплаты труда доказывают свою эффективность в следующих случаях: компания имеет узкую специализацию, спектр выполняемых работ невелик, и внедрение сдельной оплаты труда не вызывает серьёзных сложностей; работа предприятия идёт «по накатанным рельсам» и предельно предсказуема — одни и те же операции и процедуры выполняются из года в год, внутренняя структура не меняется, разработки оправдывают себя многократным использованием; внутренняя структура предельно проста, индивидуальные схемы неэффективны, необходим типовой подход, дополнительная трудоёмкость оправдывается масштабом; при определении расходов на оплату труда речь идёт не о штатных работниках предприятия, а о постоянных или временных партнёрах; система оправдывает себя предельной предсказуемостью и жёсткостью. Основной плюс сдельной и почасовой оплаты труда — большая заинтересованность персонала в работе. Ведь при сдельной системе человек напрямую заинтересован в том, чтобы увеличить производительность своего труда и, следовательно, заработков. Почасовая же оплата по-

зволяет персоналу и работодателю варьировать занятость: последний может не оплачивать просто нахождение сотрудника на рабочем месте, а работник волен использовать свободное время для личных целей.

Нужно также упомянуть тот факт, что работодатели часто принимают на работу программистов и по совместительству, чем надеются уменьшить финансовую нагрузку на предприятие. Однако взыскание недоначисленных зарплат происходит в общем порядке (Решение по делу Нижневартковский городской суд Ханты-Мансийского автономного округа-Югры 2-3452/2016 ~ М-1981/2016).

2. АУТСОРСИНГ, АУТСТАФФИНГ И ЛИЗИНГ ПРОГРАММИСТОВ

Как было определено выше, все три способа управления персоналом, по сути, являются экономически выгодным инструментом по сокращению расходов, который имеет схожие тенденции, но различия методом оформления и применения. Для начала нужно разобраться в этих понятиях, проще всего в сравнительной таблице «Отличия лизинга, аутстаффинга и аутсорсинга».

Аутстаффинг был закреплён на законодательном уровне в 2014

году введением в ТК РФ новой главы 53.1, в которой оговорены условия направления работников в другие компании посредством заключения договора между компаниями, но с обязательным соблюдением трудовых прав сотрудников, которые также освещаются в оговорённом документе.

Аутсорсинг имеет совсем другие условия сотрудничества и, соответственно, регулируется другим направлением в законодательстве, а именно гражданским законодательством, в частности, ст. 779 Гражданского кодекса РФ предусматривает оказание возмездных услуг на договорной основе.

Лизинг персонала представляет собой разновидность аутстаффинга, законодательно отдельно не выделен, и справедливо будет рассматривать его в этом разрезе, с одной лишь разницей — наём происходит в кадровом агентстве.

РАЗЛИЧИЕ ПРАВОВЫХ КОНСТРУКЦИЙ ДОГОВОРОВ

Учитывая, что все три направления имеют некоторые отличительные черты, договоры, регулирующие каждый вид правоотношений, также имеют некоторые важные особенности.

Таблица «Отличия лизинга, аутстаффинга и аутсорсинга»

Критерии	Аутсорсинг	Аутстаффинг	Лизинг
Предмет договора	Передача вспомогательных функций сторонней компании	Выведение сотрудников за штат с условием привлечения их бывшим работодателем	Наём сотрудников в кадровых агентствах
Место работы	Компания-провайдер	Заказчик	Заказчик
Время занятости	Постоянно	Постоянно	Временно
Руководство и контроль	Компания-провайдер	Заказчик	Заказчик
Ответственность	Компания-провайдер	Солидарно	Солидарно
Гарантии и компенсации	По основному месту работы	Компания-провайдер	Кадровое агентство

В договоре на лизинг персонала оговариваются следующие условия:

- характеристики требуемого персонала;
- сроки привлечения;
- размер оплаты труда и оказываемых услуг.

В договоре на предоставление аутстаффинговых услуг отражаются:

- количество привлечённого персонала;
- дополнительное заключение гражданско-правовых договоров с сотрудниками;

- размер оплаты труда с учётом условий труда.

И в договоре на аутсорсинг прописываются следующие условия:

- характер работ;
- объём работ;
- количество привлечённых сотрудников;
- результат;
- оплата предоставляемых услуг.

Разобравшись в понятиях, нельзя не упомянуть такую ныне запре-

щённую категорию, как заёмный труд. Такие формы взаимодействия, как аутстаффинг и лизинг персонала, подпадают под понятие заёмного труда. Но как исключение разрешена деятельность по временному предоставлению труда работников другим юридическим или физическим лицам. При

— отношения работника с принимающей стороной будут иметь временный характер (до девяти месяцев при расширении производства, для временной замены отсутствующих работников и т. д.);

— сотрудник согласен выполнять работу для принимающей стороны;

КАК ИСКЛЮЧЕНИЕ РАЗРЕШЕНА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ВРЕМЕННОМУ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ТРУДА РАБОТНИКОВ ДРУГИМ ЮРИДИЧЕСКИМ ИЛИ ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ

этом трудовые отношения возникают только между сотрудниками и работодателем, направившим их к принимающей стороне. Между работодателем и принимающей стороной возникают гражданско-правовые отношения. Закон предусматривает ряд условий, при которых агентство может предоставить работников.

Это возможно, если

— работодатель и принимающая сторона заключили договор о предоставлении труда персонала;

— работник будет выполнять работу по своей трудовой функции;

— принимающая сторона учла мнение профсоюза, если при временном расширении производства привлекает персонал в количестве более 10 % от среднесписочной численности работников компании.

Чтобы соблюсти права работников и устранить риск злоупотреблений со стороны работодателя, законодатель ввёл особые ограничения. Так, принимающая сторона не сможет привлекать «внешний» персонал в

целях замены работников, участвующих в забастовке, приостановивших работу, в случае простоя и др. Такое регулирование данных правоотношений даёт нам ТК РФ в главе 53.1.

Несомненно, все три схемы подходят и для найма программистов, когда у компании нет необходимости держать в штате этого специалиста или нужно привлечь дополнительно работника в помощь к основному при возникновении производственной необходимости. Однако стоит обратить внимание на позиции судов и разграничение понятий.

В целом, рассмотрение таких дел осуществляется судами сквозь призму положений Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды», а также положений Постановлений Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 25.02.2009 № 12418/08, от 28.04.2009 № 17643/08, от 30.06.2009 № 1229/09.

Как отметил ФАС Уральского округа, из приведённых постановлений следует, что при рассмотрении подобных споров следует исходить из выяснения экономического обо-

снования (деловой цели) привлечения сторонней организации и, кроме того, из анализа хозяйственной деятельности организации-упрощенца, а именно доходной и расходной части организации-упрощенца и наличия или отсутствия у неё специализированной деятельности и иной деловой активности (наличие взаимоотношений с иными, не связанными с налогоплательщиком, контрагентами и т. д.). С учётом данных обстоятельств оценивается обоснованность получения налоговой выгоды (Постановление ФАС Уральского округа от 2 февраля 2010 г. № Ф09-128/10-СЗ).

Решающим фактором для положительного (для налогоплательщика) разрешения налогового спора данной категории дел является доказанность заявителем экономической обоснованности заключённого договора найма персонала.

Высший Арбитражный Суд РФ Определением от 05.05.2010 № ВАС-2810/10 отказал в передаче в Президиум аналогичного дела, разрешённого нижестоящими инстанциями в пользу налогоплательщика, поскольку «применение налогоплательщиком договоров аутсорсинга привело не только к налоговой выгоде, но и к планируемому экономическому результату: увеличению выручки, что позволило увеличить

оплату труда привлечённых работников. Следовательно, это привело к увеличению фонда оплаты труда и совокупному увеличению поступления налогов с фонда оплаты труда

№ Ф09-10515/09-С2, ФАС Поволжского округа от 22 октября 2009 г. по делу № А49-1429/2009, ФАС Поволжского округа от 29 июля 2010 года № А55-27439/2009.

ПРИМЕНЕНИЕ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКОМ ДОГОВОРОВ АУТСОРСИНГА ПРИВЕЛО НЕ ТОЛЬКО К НАЛОГОВОЙ ВЫГОДЕ, НО И К ПЛАНИРУЕМОМУ ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РЕЗУЛЬТАТУ

(единого социального налога, налога на доходы физических лиц, страховых взносов на обязательное пенсионное страхование).

В то же время увеличение дохода общества за проверяемый период, в том числе благодаря новым методам организации труда, в десятки раз превысило налоговую выгоду».

Примерами положительного разрешения налоговых споров по таким делам, являются, в том числе, Постановления ФАС Уральского округа от 1 июня 2009 г. № Ф09-3407/09-С2, от 29 декабря 2009 г.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

реализуя ту или иную правовую схему работы с персоналом, в том числе и с программистами, необходимо помнить, что наличие желания привлечь того или иного специалиста по схеме аутсорсинга, аутстаффинга или лизинга, а также с почасовой оплатой, должно строго соотноситься с законными возможностями компании применения этой схемы.

Журнал  РАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

Если не работать с персоналом, он от вас сбежит

*Большой разговор о
секретах управления
людьми, где талант —
это суть успеха любого
сотрудника из тех, кто
нашел свое место.*



Надежда Боголюбская

VELUX

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У ТАЛАНТ заметен в науке, искусстве, но сегодня все больше говорят и о бизнесе. Как проявляется таланта в бизнесе?



уверена, что талант есть у каждого человека. Просто в искусстве и науке разглядеть талант проще, а в бизнесе — сложнее. Но при этом можно быть талантливым бухгалтером, операционистом, продавцом. Талант у каждого свой. Вопрос в том, сможем ли мы его увидеть, развить и поддержать.

Есть понятие «талантливый руководитель» — это человек, который обладает определенными качествами по управлению людьми. Таких качеств, которыми он должен обладать, множество. На самом деле это определенные умения, которым тоже можно научиться. Каждый руководитель талантлив по-своему. Один умеет людей грамотно мотивировать, и тогда каждый чувствует себя нужным, востребованным. Другой умеет ставить высокие интересные цели, добиваться их и мотивировать людей именно этими целями. Есть хорошие предприниматели, которые чувствуют, где можно заработать деньги, и движутся в этом направлении. Сочетание этих

трех вещей — хороший бизнесмен, коммерсант и руководитель — формирует талант, о котором вы спрашиваете. Но хороший руководитель не обязательно хороший предприниматель.

У Если для вашей компании специалист — ТАЛАНТ, это ведь не значит, что он таковой для всех.

— Как я говорила, каждый человек талантлив в своей области. Если он талантлив у нас, он однозначно будет в этой же сфере талантлив у других. Возьмем операциониста, клиентский отдел — люди, которые вводят заказы. Казалось бы, самая простая работа. Человек может быть талантлив в том, что он с гигантской скоростью, с огромной точностью обрабатывает заявки. И этот талант будет востребован не только у нас, а в любом бизнесе. Вопрос в том, чтобы сотрудник понимал и продвигал, развивал свой талант, чтобы работодатель его заметил — тогда его и другие увидят.

Раскрытие таланта — это совместная задача непосредственного руководителя и эйчара. Эйчар помогает поддерживать тот итог, который есть в компании, но развитие таланта — это прежде всего задача руководителя. Я могу помочь руководителю проанализировать его сотрудника, понять его сильные и слабые качества, помочь создать идеальную программу развития, чтобы поддержать



его сильные стороны, а слабые нивелировать. Это исключительно задача руководителя — общая постановка работы с персоналом в компании. Понятно, что эйчар является ее проводником. Но исполнителями будут руководители отделов.

Талант ведь вдруг не открывается. С человеком нужно работать. Должны быть регулярные встречи руководителя и подчиненных, на которых обсуждаются не только оперативные задачи — сколько товара продали и отгрузили. Но и то, каким образом человек выполняет работу: что ему действительно интересно, как он решил ту или иную задачу. И когда интересы сотрудника совпадают с целями компании, тогда как раз и раскрывается талант, появляется лояльность к работодателю. Таким образом складываются долгие, хорошие союзы, когда человек может долго расти в компании и показывать себя. Тогда все будет хорошо.

И Одни компании светят свои таланты, посылают на конференции, а другие прячут от конкурентов. Плюсы и минусы таких подходов?

— Если вы занимаетесь развитием сотрудника, как вы можете его прятать? Это означает, что вы его как раз не развиваете. Но если раскрученный вами талант решил покинуть вас, тут уже ничего не поделаешь: насильно

мил не будешь. Невозможно удерживать кого-то насильно и невозможно развивать кого-то, пряча за семью замками. Человек все равно должен получать информацию извне, чтобы сравнивать себя с реалиями рынка, иначе он не будет развиваться.

Корпоративная культура и вся работа с персоналом в нашем случае строится на ценностях и принципах лидерства. Одна из ценностей — взаимоуважение: относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. И в этом случае сокрытие таланта, подключение службы безопасности, отслеживание сотрудников и их жизни в соцсетях и на рабочих сайтах — просто несовместимые вещи. Уважение компании к сотрудникам означает, что мы людям доверяем и развиваем их. И понимаем, что если в какой-то момент наши интересы и интересы сотрудника разойдутся, это нормально. Это даже прекрасно — значит человек вырос и пошел дальше. Но в любом случае это не просто...

Частая возникающая ситуация: у руководителя есть талант, который переходит в другой отдел. Руководителю становится некомфортно, но он должен быть готов в случае необходимости с поддержкой HR-департамента предусмотреть и найти сотруднику замену. Для человека переход в новый отдел или на повы-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Основатель нашей компании был таким человеком, который смог построить бизнес и не только деньги зарабатывает, но и развивает полезные для общества вещи, делает полезные исследования, вкладывается в сотрудников. Семейный бизнес вырос до уровня международного. Внедренные ценности позволяют чувствовать себя в большой семье, где тебе помогают развиваться, где ты можешь дорабатывать слабые стороны.

шение — это огромный плюс, его ждут новые достижения. Важно, чтобы корпоративная культура поддерживала сотрудника. Надо понимать, что талант нужно развивать, поддерживать, двигать дальше, даже если бизнес в чем-то теряет сегодня. Невозможно дать, не потеряв. Это к вопросу о балансе энергии.

УП В работе с талантами в компании могут быть завистники? Как взвешенно оценивать специалистов без субъективного взгляда?

— Человек должен четко понимать, почему выбрали не его. Регулярная работа должна происходить с каждым, не только с талантом. С каждым сотрудником руководитель

встречается, проводит беседы, обсуждает его сильные и слабые стороны. Когда есть объективная

нала. Тогда все понимают, что происходит, почему кто-то действительно молодец.

ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА ВАЖНЫ ТРИ ФАКТОРА В МОТИВАЦИИ: АВТОНОМНОСТЬ, РАЗВИТИЕ, СОПРИЧАСТНОСТЬ ДРУГИМ ЛЮДЯМ

картинка и обратная связь — а это обязательное условие таких встреч — это делает сотрудника лояльным. Это определенный навык руководителя — давать правильную обратную связь. Не только уметь хвалить, но и уметь указать, что нужно подтянуть, что не так. Когда такая объективность и прозрачность в компании есть, когда все понимают, что происходит, зависти не должно быть. Надо с этим работать.

Если кто-то чувствует себя обиженным, то задача руководителя — рассмотреть этот момент, поговорить с человеком об этом. Руководителями отделов должны двигать внутренние компасы — они должны почувствовать зависть со стороны одного из сотрудников. Для этого следует постоянно проводить внутреннюю оценку персо-

И Кадровые агентства на собеседованиях всегда интересуются успешными коллегами кандидатов и берут их на заметку, приглашают познакомиться. Стоит ли знать о том, что ваш талант был на такой встрече в кадровом агентстве? Надо ли вести наблюдение за желаниями талантов уйти от вас?

— Ни за что. Захочет — сам придет и расскажет. Обычно они сами и рассказывают. Это будет повод гордиться, что его заметили. Зарплата — это не то, ради чего люди работают. Понятно, что она нужна. Но люди работают в компании потому, что им интересно, потому что они видят все время новые горизонты, новые проекты, вовлечены в работу. Есть постоянный спектр работы, должностная инструкция, а есть участие в проектах, корпоративных мероприятиях

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и т.д. И люди постоянно заняты, им интересно, они развиваются. Зачем им уходить к другому работодателю из компании, в которой их устраивает атмосфера, коллектив, ценности, даже если там зарплата выше?

кто и что делает в компании, за какие вопросы отвечает. Любого человека можно заменить как специалиста. Но при этом мы потеряем определенные человеческие качества. Но заменить можно каждого, и каждый бизнес ра-

УВОЛЬНЯТЬ, РАССТРЕЛИВАТЬ ЗА ОШИБКИ – НЕПРАВИЛЬНО

Если человеку надоест работать на одном месте, выполнять одни и те же задачи, и компания не сможет удовлетворить его потребности в развитии — тогда он уйдет. А зарплата — это тот момент, который всегда можно обговорить. Если ему предложат зарплату в два раза больше, то мы должны понимать, за что. И нужен ли нам этот человек за такие деньги. Такие открытые разговоры иногда случаются. То есть мы знаем, если человеку поступило предложение. Сотрудник сам об этом скажет, если он по каким-то причинам начинает искать работу. Надо выяснить, что его не устраивает.

Ценности и принципы лидерства определяют в компании атмосферу и открытости, и прозрачности — это главные постулаты. Все понимают,

ботает над тем, чтобы рабочие места были заменяемы. Это основа бизнеса, его безопасность.

Есть, конечно, талант, ключевая фигура, которая делает три дела одновременно, и мы сможем заменить этого человека только тремя людьми, но в любом случае участок будет прикрыт. Потому что вся работа понятна и прозрачна.

УП Как удерживать таланты, не перегревая их ожидания гонораров и почестей?

— Есть такой инструмент — оптимальная мотивация, ее автор Сьюзен Фаулер. Я очень поддерживаю эту теорию. Она как раз горит о том, каким образом правильно мотивировать человека, чтобы деньги не были

Благодаря такому подходу в компании около 30% сотрудников работает более 10 лет. Причем не только в традиционно стабильной бухгалтерии. И продавцы, и маркетинг, и клиентский отдел — те отделы, где ротация обычно очень большая

главным мотиватором. Для человека важны три фактора в мотивации: автономность, развитие, сопричастность другим людям. Когда все три фактора есть, деньги становятся дополнением к этому. Не главным мотиватором.

Деньги — как наркотик. Их всегда мало. Если постоянно повышать зарплату, получится замкнутый круг. Я

часто наблюдала ситуацию, когда мы давали человеку деньги, не разобравшись с этими тремя факторами, и он абсолютно терял мотивацию. Он получал свой пирожок и дальше не понимал, что ему делать. Очень важно правильно работать с мотивацией сотрудника — понимать, что ему нужно, что ему интересно на данном этапе. И деньги идут как бы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в поддержку того уровня, на котором он находится. Никак не впереди. Это очень хорошая концепция. Если в основу берется эта теория мотивации, ценности и принципы лидерства компании должны ее поддерживать.

УП А теперь хотелось бы услышать ваш ответ на неоднозначный вывод одного эксперта **УП**: если у вас талант не схантили, то его у вас и не было.

— Хантеры делают свою работу, а мы свою — работаем с людьми. Мы показываем, что в этой компании интересно, что можно получить удовлетворение от работы. Если человека схантили, значит компания что-то недосмотрела. Но это не трагедия — пусть хантят. Хантят тех, кто по каким-то причинам уже хочет уйти, его уже что-то не устраивает. Поэтому так важно заранее держать руку на пульсе — всегда собирать обратную связь от руководителей отделов.

УП Высокомерие порой губит большие компании. Как вы обеспечиваете уважительное отношение к талантам в вашей фирме?

— Этому помогают корпоративные ценности и принципы лидерства — главный инструмент, который позволяет понимать, кто мы,

где мы, как мы действуем. Основатель нашей компании был таким человеком, который смог построить бизнес и не только деньги зарабатывает, но и развивает полезные для общества вещи, делает полезные исследования, вкладывается в сотрудников. Семейный бизнес вырос до уровня международного. Внедренные ценности позволяют чувствовать себя в большой семье, где тебе помогают развиваться, где ты можешь дорабатывать слабые стороны.

Высокомерие, конечно, в крупных компаниях присутствует. Но бизнес — такое место, где это высокомерие очень быстро сбивается. Появляются конкуренты и хантеры, которые не дают скучать. Если не работать с персоналом, он от вас сбежит. Жизнь не дает возможности расслабиться.

УП Вас лично пытались хантить? Как это происходило?

— Это периодически происходит. Поступают звонки, письма с «Линкедин». Но мне здесь очень интересно, так как я постоянно осуществляю новые необычные проекты. Зачем мне что-то другое? Вы же не будете менять мужа, потому что другой более красивый. Пока мне интересно, смысла менять работу я не вижу.

У Когда стоит встречаться с талантливым кандидатом — сразу как только он таковым вам показался (по резюме и отзывам коллег) или после тщательной незаметной проверки его талантов?

— Предварительная проверка таланта со взаимопознанием не вяжется, если честно. На самом деле любой кандидат это не только резюме.

Резюме покажет лишь его технические качества. Конечно, мы выбираем себе специалиста. Но когда мы выбираем себе человека, только интервью покажет личностные характеристики, соответствие нашим ценностям. Человек по типу должен быть «нашим». Если кадровые агентства давно работают с нами, они очень хорошо знают и понимают типаж нужного сотрудника. И если это наш типаж, даже если его тех-

Наши принципы лидерства состоят из трех блоков — НАШИ люди, НАШ бизнес, НАШ результат. В каждом блоке есть определенные критерии. Они направлены на то, каким образом руководитель выстраивает свою работу с подчиненными и коллегами — насколько он готов делиться информацией, помогать. Насколько он хорошо может давать обратную связь. Насколько он понимает лидерство, коучинг. Лидерские качества оценивают не только у руководителя. По нему оценивают и сотрудника. Потому что любой сотрудник может стать руководителем. И нужно помочь ему понять, какие качества ему необходимо в себе развить. Навык обратной связи на самом деле достаточно трудный, так как требует усилий. Казалось бы, простая схема. Но не все могут и хотят ее придерживаться.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ническая часть не совпадает, мы его возьмем, и он у нас вырастет. В компании была программа для выпускников, когда мы набирали очень ярких ребят, которые ничего не умели. Но мы искали таланты, а в этом случае очень важны именно личностные характеристики. Талант — это личностный набор качеств. Невозможно выяснить их, не поговорив с человеком. А научить при желании обеих сторон всем техническим навыкам можно.

Наши принципы лидерства состоят из трех блоков — НАШИ люди, НАШ бизнес, НАШ результат. В каждом блоке есть определенные критерии. Они направлены на то, каким образом руководитель выстраивает свою работу с подчиненными и коллегами — насколько он готов делиться информацией, помогать. Насколько он хорошо может давать обратную связь. Насколько понимает такие инструменты руководителя, как ситуационное лидерство, коучинг. Лидерские качества оценивают не только у руководителя. По нему оценивают и сотрудника. Потому что любой сотрудник может стать руководителем. И нужно помочь ему понять, какие качества ему необходимо в себе развить. Навык обратной связи на самом деле достаточно трудный, так как требует усилий. Казалось бы, простая схема. Но не все могут и хотят ее придерживаться.

УИ Как незаметно проверять таких парней и девушек?

— Не разделяю такого подхода — считаю, что не стоит устраивать проверки незаметно. Изначально надо быть честными и открытыми с кандидатами.

УИ В чем секреты вашей технологии собеседования с талантами?

— Секретов нет, обычные технологии. Важно человеку задать вопрос и заставить его привести пример из практики. Вопросы могут быть направлены на выявление определенного личностного качества. Например, можно спросить кандидата: «Можете ли вы привести пример ситуации, когда вы взяли на себя ответственность или проявили лидерство?» Это может быть бытовая ситуация, работа над проектом в университете и т.п. Единственный правильный способ оценки кандидата — это, на мой взгляд, поведенческое интервью. Есть тесты, по которым мы смотрим, насколько человек в состоянии подойти к выполнению задания. Никаких секретов, все стандартно.

УИ Если ваша компания — лидер рынка, то чем и как могут хантить на рынке ваши таланты?

— Человека можно схантить, если настоящий работодатель не покрывает его потребности. Если мы счита-

ТАЛАНТ ВЕДЬ
ВАРУГ НЕ
ОТКРЫВАЕТСЯ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ем, что сотрудник не может занимать руководящую должность, а ему очень хочется, то единственный способ — уйти в другую компанию. Если людей устраивает компания, их работа, то они уходят лишь за большим повышением. У нас очень плоская иерархия, структура, и если мы не можем дать сотруднику той ответственности, на которую он готов, он может в этот момент уйти.

Большие деньги — это фактор номер два. Люди хотят большей ответственности, более интересных и крупных проектов. Если уходят, то на руководителя отдела, подразделения. Проблемы возникают, когда хантят непрофильных специалистов — например, IT-специалистов. Мы не айтишная компания. Поэтому IT-сотрудник развивается до определенного уровня. И если он хочет двигаться в профессии, то ему нужно уходить в компанию, которая специализируется на IT — от этого никуда не денешься. Такие специалисты подвержены хантингу. Когда цели человека перестают совпадать с целями компаниями, велика вероятность хантинга. Важно вовремя этот понять, увидеть и найти преемника.

УИ Есть ли слабые стороны у хантеров? Какие?

— Хантеры очень хорошие продавцы. Я нанимаю хантера, чтобы он мне нашел талант. И они умеют заво-

рачивать товар в прекрасную яркую обертку. При всем HR-опыте сначала трудно разглядеть в предлагаемом хантером кандидате проблемы.

УИ Что стоит делать (или не делать), если ваш талант уже почти готов покинуть вас?

— Надо разговаривать с человеком, чтобы узнать причины его ухода. Ему стало неинтересно и скучно? Что тогда с этим делать? Мы можем ему предложить другую работу, больше ответственности? Я за то, чтобы давать сотрудникам свободу и ответственность. Не стоит бояться давать новичкам серьезные поручения — это серьезный шаг в их развитии. Если человек хочет большего, а мы этого дать не можем, ну извините. Если это вопрос только денег, и компания не может найти человеку мотивацию — пусть уходит. Не факт, что вам этот человек нужен.

УИ Крупные компании любят следить за персоналом силами своих СБ. Но это не прибавляет талантам лояльности и даже наоборот.

— На мой взгляд, это форменное безобразие. Я такие случаи знаю — это абсолютное неуважение к человеку. Это просто недопустимо ни в коем случае. В краткосрочной перспективе, возможно, это даст какой-то результат, но в долгосроч-



ной с людьми так нельзя работать. Если вы на человека накричали, он может побежать и что-то быстро сделать, но он выполнит задание в течение 5 минут, а потом опять пойдет в носу ковырять, потому что ему это неинтересно. И нужно потратить время и разобраться в том, что же человека мотивирует.

Вы можете обмотивировать его всякими пряниками, плюшками, зарплатами, но он будет работать до того момента, пока эта плюшка не потеряет своей прелести. Очень краткосрочная перспектива.

Нужно потратить время на человека, поговорить с ним, разобраться, понять его мотивацию. Руководитель должен проводить такую встречу со своим подчиненным раз в месяц. Она длится час. Если у руководителя пять подчиненных,

В компании пять ценностей — верность делу, взаимное уважение, улучшение, инициатива и тщательность. Они едины для всех сотрудников. Вопрос в том, чтобы действительно работать исходя из ценностей, а не только провозглашать их. Это не просто постер, который висит на стене. Реальные ценности делают компанию живой, уникальной — эта атмосфера мгновенно чувствуется. Стоит сюда зайти, и она видна.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



то он 5 часов тратит на разговоры с ними. Это нормально, и это работает. А если этого не делать, вы можете озолотить их, придумывать разные бонусы, но люди от вас все равно будут сбегать туда, где платят больше. Благодаря такому подходу в компании около 30% сотрудников работает более 10 лет. Причем не только в традиционно стабильной бухгалтерии. И продавцы, и маркетинг, и клиентский отдел — те отделы, где ротация обычно очень большая.

УП Что делать с талантом, если он перестал быть полезен компании?

— Я такого представить не могу. Если он талант, он будет открыт новому. Возможно, по каким-то причинам ему стало неинтересно то, чем занимается компания. У компании может меняться стратегия в зависимости от ситуации на рынке. И тогда он начинает искать другую работу либо старается открыть свой бизнес.

В компании пять ценностей — верность делу, взаимное уважение, улучшение, инициатива и тщательность. Они едины для всех сотрудников. Вопрос в том, чтобы действительно работать исходя из ценностей, а не только провозглашать их. Это не просто постер, который висит на стене. Реальные ценности делают компанию живой, уникальной — эта атмосфера мгновенно чувствуется.

Стоит сюда зайти, и она видна.

Инструмент оценки также позволяет понять полезность таланта. Только если талант вписан в компанию и разделяет ее ценности, он будет полезен. Раз в год проводится оценка: каждый человек смотрится по ценностям. Например, ценность «взаимное уважение»: мы относимся к другим так, как мы хотим, чтобы относились к нам. Казалось бы, примитивная вещь. Мы смотрим на человека — как он общается с коллегами, с клиентами. Есть ли примеры, которые говорят о том, что у него проблема со взаимоуважением — он на кого-то накричал, не дал обратную связь. Каждый человек понимает, по каким критериям его оценивают.

То же самое с лидерством. Результаты идут в годовую оценку. Планы тоже там присутствуют — планы продаж, ключевые показатели отдела и т.п. Например, проверяется проявление инициативы — насколько человек готов придумать что-то новое, насколько активно участвует в собраниях отдела и т.д. И на основании оценки мы говорим, что если ты хочешь дальше расти в компании, тебе нужно подтянуть определенные зоны. Ценности регулируют все взаимоотношения между сотрудниками. Немыслимо, чтобы руководитель накричал на подчиненного. Если накричал, надо разобраться,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



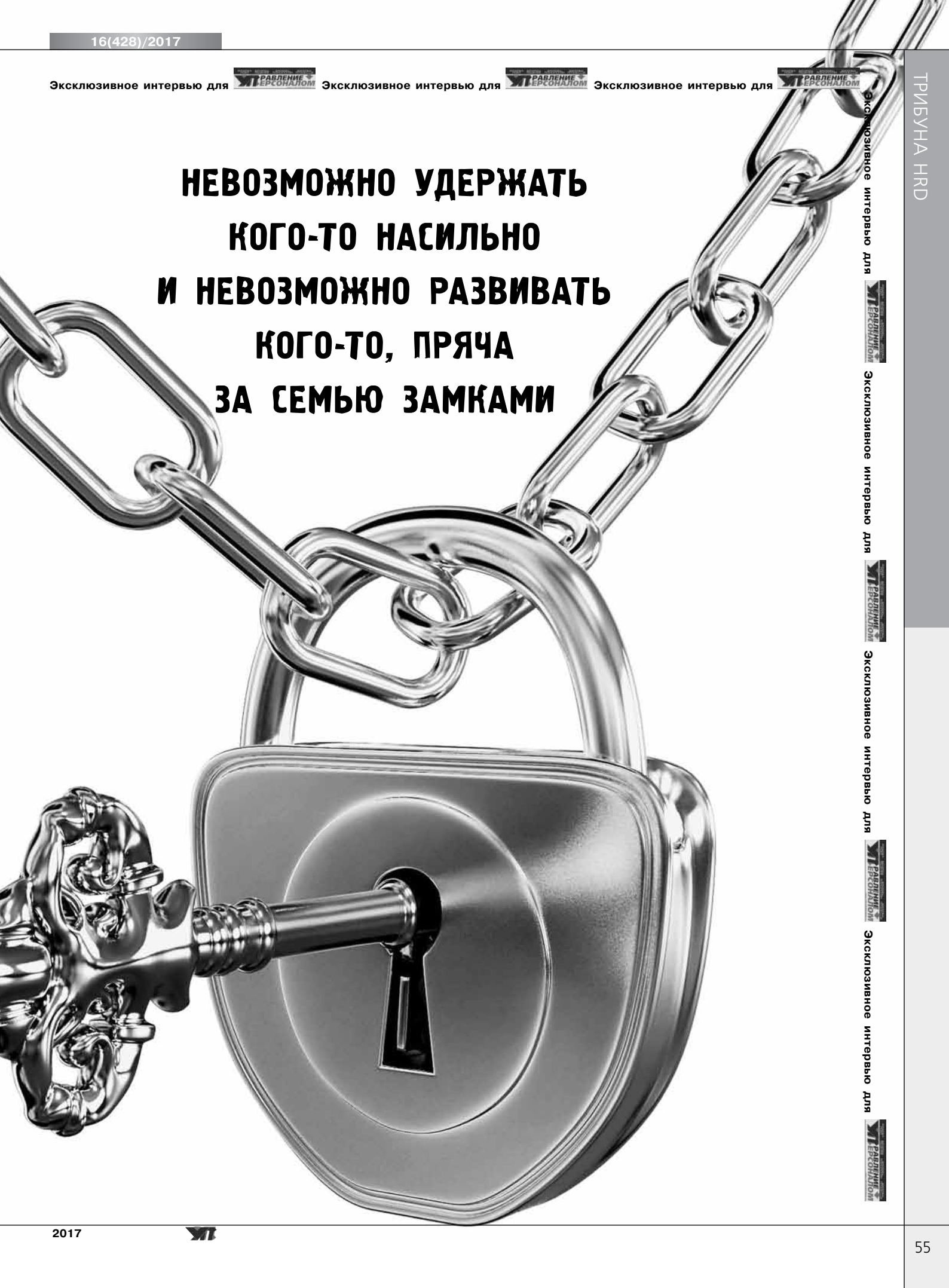
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



НЕВОЗМОЖНО УДЕРЖАТЬ КОГО-ТО НАСИЛЬНО И НЕВОЗМОЖНО РАЗВИВАТЬ КОГО-ТО, ПРЯЧА ЗА СЕМЬЮ ЗАМКАМИ



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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в чем дело, и дальше прояснить ситуацию. Любая ошибка — не повод для наказания. Это повод понять, что нужно сделать по-другому, чего я делать не умею. Это показатель того, что человеку дальше нужно развиваться. Руководитель может подсказать, как решать эту ситуацию по-другому — такой под-

ниматься чем-то другим. Увольнять, расстреливать за ошибки — неправильно. Никто не хочет преднамеренно совершить ошибку. Поэтому надо разобраться, почему это произошло, иначе дальше он будет на те же грабли наступать. Новички очень сильно удивляются, когда понимают, что ни-

ХАНТЯТ ТЕХ, КТО ПО КАКИМ-ТО ПРИЧИНАМ УЖЕ ХОЧЕТ УЙТИ, ЕГО УЖЕ ЧТО-ТО НЕ УСТРАИВАЕТ

ход и сотрудника развивает, и люди не боятся делать ошибки. Например, в «Дженерал Электрик» слово «ошибка» вообще нельзя употреблять. Это не ошибка, а обучающий момент.

Я всеми руками за такой подход! За ошибки надо не наказывать, а разбирать их. Если человек все время спотыкается на одном месте, то нужно менять работу. Даже если он останется в компании, то будет за-

кто их не наказывает за ошибку — для них это шок. Такой подход воспитывает в человеке самостоятельность, ответственность и инициативность.

* Надежда Боголюбская, директор по персоналу компании VELUX.

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.

Справка:

Компания VELUX была зарегистрирована в России в 1991 году (ЗАО «ВЕЛЮКС») и успешно работает в России уже 25 лет и представлена во всех регионах от Владивостока до Калининграда. Компания VELUX — изобретатель и производитель мансардных окон. Компания VELUX входит в группу компаний VELUX в составе холдинга VKR. VELUX имеет заводы в 11 странах, торговые представительства — почти в 40 странах. В VELUX работает более 10 000 человек. Головной офис компании находится в городе Horsholm (Дания), к северу от Копенгагена. Сайт компании <http://www.velux.ru/>

Дэвид Паккард



Дэвид Паккард, американский предприниматель, один из основателей компании Hewlett Packard.

Дэвид Паккард родился 7 сентября 1912 года в городе Пуэбло, штат Колорадо, США. Начальное образование получил в средней школе Centennial High School, и уже в раннем возрасте было заметно его влечение к науке, исследованиям, спортивным состязаниям, стала проявляться его склонность к лидерству. В 1934 году в Стэнфордском университете получил степень бакалавра, в стенах университета познакомился с Уильямом Хьюлетт, будущим партнером по бизнесу. Позже Паккард обучался в Университете Колорадо, после окончания уехал в город Шенектеди, штат Нью-Йорк, и поступил на работу в General Electric Company. Возвратившись в Стэнфорд в 1938 году, он получил степень магистра в области электротехники.

Его путь в бизнес начался с того момента, когда Дэвид Паккард и его партнер Уильям Хьюлетт в 1939 году в гараже Паккарда основали компанию Hewlett Packard (HP) с уставным капиталом в \$538. Первым продуктом компании был осциллятор, проданный Студии Уолта Диснея. На протяжении 17 лет — с 1947 по 1964 г. — Паккард занимал должность президента компании, а затем еще четыре года — до 1968-го — главного исполнительного директора, совмещая ее с должностью председателя совета директоров компании. Во время Второй мировой войны HP специализировалась на выпуске радио, гидролокаторов, навигационных приборов для авиации. Компания внедряла много технических изобретений и впоследствии стала одной из крупнейших фирм по производству электронных устройств тестирования и измерения, а также выпуску калькуляторов, компьютеров, лазеров и струйных принтеров.

С 1969 по 1971 г. Паккард был назначен на должность заместителя министра обороны, однако в 1972 году вернулся на должность председателя



Дэвид Паккард и его партнер Уильям Хьюлетт

совета директоров компании, на которой находился 21 год — до 1993 года, когда и покинул компанию.

Дэвид Паккард известен своей филантропической деятельностью, так, в 1964 году был создан Фонд Дэвида и Лусил Паккард, и, начиная с 1980-х годов и до последних дней своей жизни он воплощал филантропические проекты: в 1978 году Дэвид с женой создали Фонд Monterey Bay Aquarium и пожертвовали \$55 млн для нового океанариума, открытие которого состоялось в 1984 году; затем в 1987 году Паккард пожертвовал \$13 млн на создание Научно-исследовательского института Monterey Bay Aquarium, в дальнейшем фонд Паккарда обеспечивал 90% бюджета института.

В 1986 году фонд пожертвовал \$40 млн на строительство детской клинической больницы Lucile Packard Children's Hospital в Стэнфордском университете, открытие которой состоялось в 1991 году.

За свою деятельность в 1988 году Дэвид Паккард был удостоен высшей награды США — Президентской медали Свободы

Дэвид Паккард скончался 26 марта 1996 года в возрасте 83 лет в городе Стэнфорд, штат Калифорния. Почти все его состояние перешло в Фонд Дэвида и Лусил Паккард.

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

**10-я юбилейная церемония
Национальной Деловой
Премии
«КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»**



Фотограф: А Жильцов

Фотограф: А Жильцов



10 -я юбилейная церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» успешно прошла 25 апреля в чудесном загородном оазисе — «Империал Парк Отель».

Насыщенная событиями весна тем не менее не отвлекла от премии большинство из 50 лауреатов

Традиционные номинации:

- «Лучшие кадровые агентства»
- «Деловая репутация»
- «Лучшие CEO»
- «Лучшие HRD»
- «Лучшие стартапы»
- «Лучшие бизнес-школы»

и другие спецноминации.





Фотограф: А Жильцов



Фотограф: А Жильцов



Фотограф: А Жильцов





В этот раз не было номинации «Лучшие работодатели». Организаторы решили, что будет перебор: почти все деловые премии сейчас вручают эту награду и, спорить не будем, достойным фирмам.

Когда премия «Капитаны российского бизнеса» начиналась в 2005 году, номинация была свежей и оригинальной.

Да и определить лучших работодателей стало на порядок сложнее, так как за эти 12 лет забота о сотрудниках стала «гигиеническим» фактором и даже более того — рестораном для привлечения качественного персонала.

«Плохие» компании могут привлечь классных работников, но стоит им это дороже и удержать их сложнее...

Поразила радость на лицах лауреатов — от крупных фирм («Титан» — «Деловая репутация») до стартапов.

Героем вечера после церемонии на шашлыках в беседке стал Михайло Ломоносов — основатель интересного стартапа «по лечению препаратом фригидности у женщин и облегчению получения ими оргазма».



Фотограф: А Жильцов

Выражаем особую благодарность всем, кто помогал **УИ** консультациями и рекомендациями по выбору лауреатов — Михаилу Богданову (Консорт Групп), Нателле Кобулашвили (президент АКПП), Сергею Мясову (ИБДА РАНХ), Андрею Лавриновичу и Владимиру Фомину (Human Capital), а также команде организаторов премии:

Анне Матюшенко, Людмиле Поповой, Оксане Дегнер, Кристине Бегуновой, Анне Баграмовой, Анастасии Руденко, Василию Орленко и, конечно, вдохновителю, идеологу и дирижеру всего мероприятия — Надежде Гончаровой (PR-директор **УИ**).

Отдельная благодарность компаниям «Курьер», «Универсал», «Инпринт»,

а также партнерам:



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ — главный образовательный партнер

Consort group

Империял Парк Отель

«Альпина Паблицер» — деловые книги

ВВІ — семинары выдающихся мировых гуру в России

Самых лауреатов мы представим на страницах **УИ** в ближайших выпусках.

Журнал



2017 г.



10-Я ЮБИЛЕЙНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»





**10-Я ЮБИЛЕЙНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ
НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ
«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»**





**10-Я ЮБИЛЕЙНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ
НАЦИОНАЛЬНОЙ ДЕЛОВОЙ ПРЕМИИ
«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»**

