

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

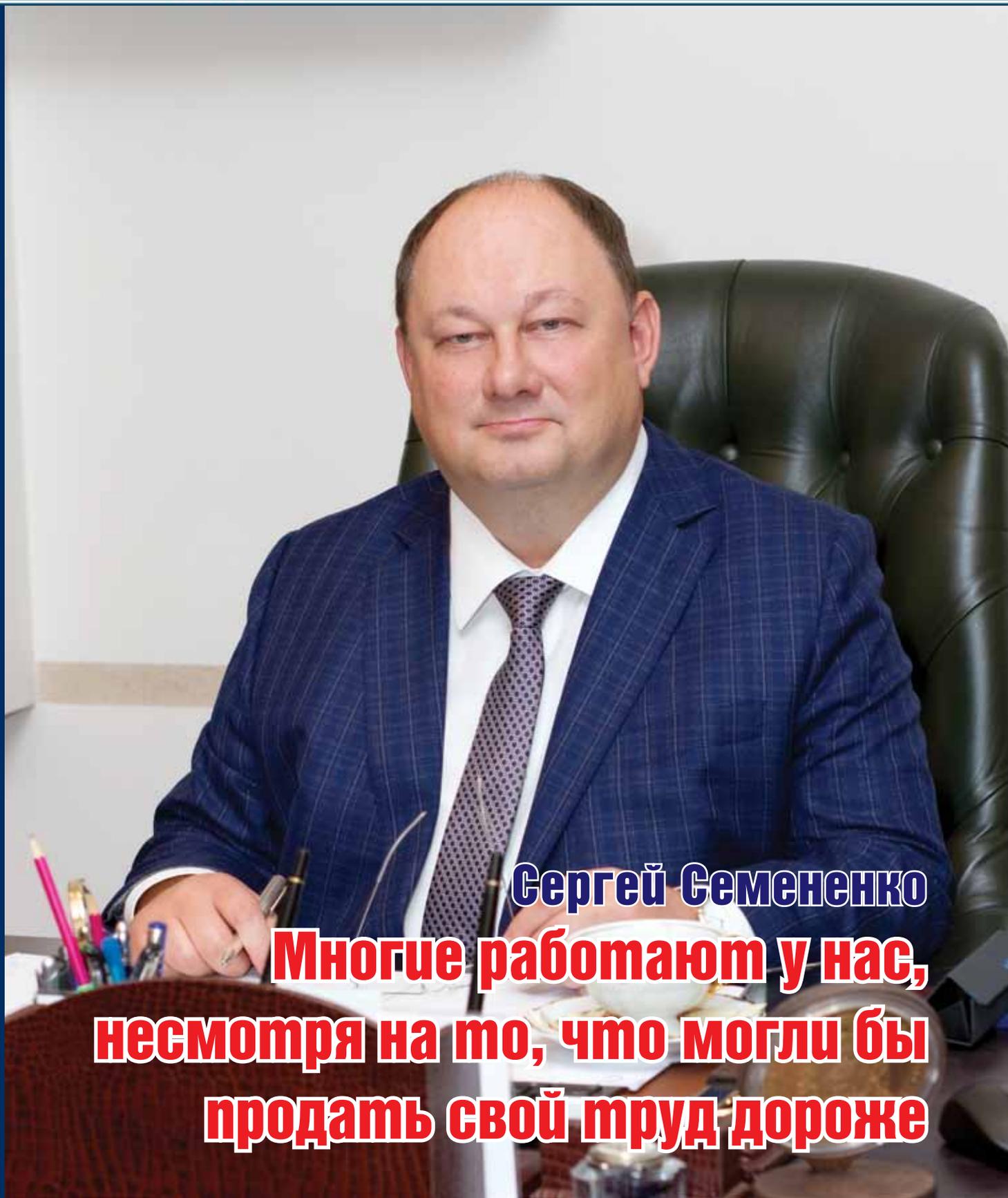
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные адреса: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 33  
(445)  
2017

ЛИДЕР И HRD

Главная тема:



**Сергей Семеновко**

**Многие работают у нас,  
несмотря на то, что могли бы  
продать свой труд дороже**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Будущее HR — его надо мониторить уже сегодня. Номер именно об этом...**

*Успехов в бизнесе!*

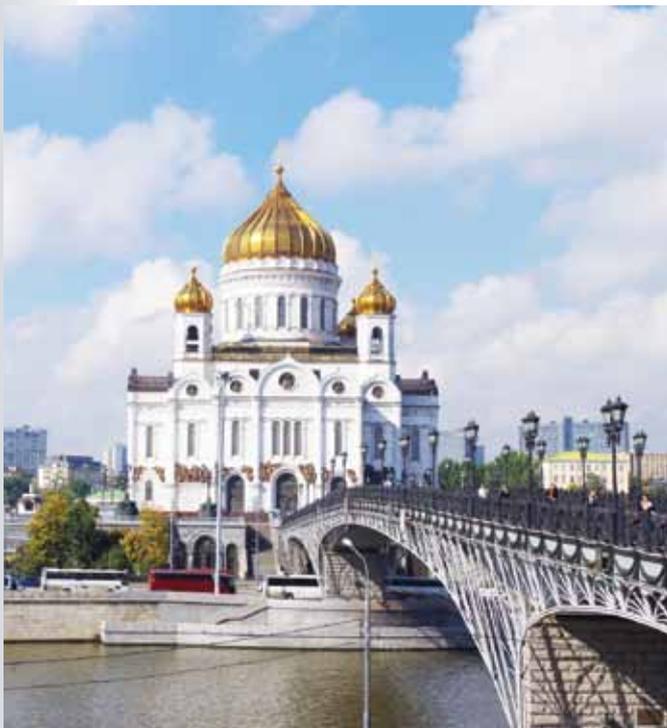
*Главный редактор ИД*

*Александр Гончаров*



стр. 5

**Х**рам Христа Спасителя — это прежде всего Дом Божий...



**Я** не представляю организации даже из трех человек, в которой все будут довольны руководителем...



**Сергей Семеновко,**  
Фонд храма Христа Спасителя

стр. 19

**В**нутри компании создаются целые сценарии, посвященные максимальному вовлечению в рабочий процесс и жизнь компании...



**Артур Мурадян,**  
TRAFT

стр. 33

**С**уществует иллюзия, что Талант можно открыть путем ассесмента, волшебных тестов и карьерных интервью...



**Марина Волостнова,**  
ДАЙМЛЕР

стр. 41

**О**бычно каждый HR-руководитель говорит про недостаток информации и полномочий для своей полноценной работы...



Елена Голева,  
Mayorgo

стр. 46

**В** эпоху тотальной глобализации бизнеса и бизнес-процессов по всему миру право на выживание и движение вперед обретают компании с ключевым капиталом – своими сотрудниками...



Сергей Карпушов,  
ГК ASVA

стр. 29

**Е**сли лидер понимает, что для успешной работы его компании просто отдела кадров уже недостаточно и пришла пора создавать именно HR-подразделение, это делается целенаправленно, с учетом потребностей и возможностей компании...



Оксана Вражнова,  
«МИЭЛЬ»

стр. 50

**С**ама роль HR на сегодняшний день кардинально трансформировалась, став отдельной бизнес-функцией управления самым дорогим активом компании – людьми...

Ольга Шевелова,  
МФО «МигКредит»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№33  
(445)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

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 руководителя

**Многие работают у нас, несмотря на то, что могли бы продать свой труд дороже**

Сергей Семененко, Фонд храма Христа Спасителя

### Лидер и HRD

**HRD из кадровой службы — это помидор, выросший в горшке**

Оксана Вражнова, «МИЭЛЬ»

**HRD должен прикрывать лидера от кадровых проблем и рисков**

Марина Волостнова, ДАЙМЛЕР

**HR сегодня на вес золота**

Дмитрий Сипайло, ГК «Шеви Плюс»

**HR должен научиться понимать связь HR, обучения и прибыльности бизнеса**

Елена Голева, Mayorgo

**Право на выживание имеют компании с капиталом в виде ценных сотрудников**

Сергей Карпушов, ГК ASVA

**Как врач держит руку на пульсе, так и HRD должен чувствовать состояние каждого сотрудника**

Ольга Шевелова, МФО «МигКредит»

**По мере взросления бизнеса функции HR, естественно, меняются...**

Ольга Лобач, «Информзащита»

### Дискуссия

**Судьи неувольняемы, пока не совершат грубую ошибку?**

Елена Сорокина

### Успешные предприниматели мира

Сэм Уолтон

5

29

33

38

41

46

50

55

59

62

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

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

Подписано в печать 28.08.2017 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](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

# Многие работают у нас, несмотря на то, что могли бы продать свой труд дорожке

Фонд был создан в 1994 году как организация чисто финансовая с единственной задачей — поиск средств для строительства храма Христа Спасителя. Тогда в ней трудилось всего около 20 энтузиастов. В 2000 году строительство было окончено, встал вопрос об организации эксплуатации храма, тогда-то на базе фонда объединились все службы. Теперь около 500 специалистов фонда подчиняются совету попечителей во главе со Святейшим Патриархом Московским и Всея Руси и мэром Москвы.



**Сергей  
Семенов**

**исполнительный  
директор Фонда храма  
Христа Спасителя**

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**У** Есть ли у ваших сотрудников принципиальные отличия от сотрудников других организаций?



точки зрения организационно-правовой формы мы некоммерческая организация. Наша уникальность заключается в том, что мы занимаемся эксплуатационным обслуживанием и обеспечи-

гом. И, конечно, мы в своей работе не должны ни мешать им, ни смущать какими-то своими неумелыми, нетактичными действиями. Прежде всего эти требования касаются сотрудников, которые контактируют с прихожанами, с посетителями храма. Это сотрудники охранного предприятия, которые с нами работают по договору, сотрудники клининговой компании, которые занимаются уборкой храма, ну и, конечно, наши экскурсоводы, администраторы — те, кто встречает и принимает всех входящих в храм Христа Спасителя.

## **ХРАМ ХРИСТА СПАСИТЕЛЯ — ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДОМ БОЖИЙ**

ваем безопасность культового объекта — главного православного собора России. Хотя наша организация светская, к работникам предъявляются требования, связанные с этикой поведения, внешним видом и так далее, потому что, когда наши люди работают, они не должны создавать проблем той деятельности, ради которой построен храм — богослужбной.

Храм Христа Спасителя — это прежде всего Дом Божий. Люди приходят сюда молиться, общаться с Бо-

В нашей эксплуатационной организации представлены практически все специальности, которые есть в городском хозяйстве Москвы: электрики, сантехники, теплотехники, связисты, специалисты по компьютерам и т.д. Специфика нашей организации не сильно отражается на профессиональных обязанностях сотрудников. Мы ответственны за большое здание площадью 56 тысяч квадратных метров, насыщенное современным оборудованием: 16 лифтов, пищеблоков, химчистка, система видеонаблюдения,

несколько систем конференцсвязи. В комплекс входят два храма — храм Христа Спасителя и Преображенская церковь, которая находится под храмом.

Старый храм Христа Спасителя стоял на холме, нынешний построен на так называемой стилобатной части. В ней расположен целый комплекс помещений, в том числе Преображенская церковь, музейно-выставочное пространство, зал Церковных соборов, который используется как концертный зал; подземный гараж и технические помещения, связанные с обеспечени-

ем вентиляции, кондиционирования и т. д. Мы обслуживаем не только богослужения, у нас работают люди самых разных профессий.

**УИ** Какие основные правила должны соблюдать ваши сотрудники?

— Естественно, корректность и доброжелательность в общении с посетителями и прихожанами. Даже к техническим сотрудникам, когда они находятся в помещениях, могут обратиться люди. Задавая вопросы, они иногда не делают разницы — священник это или электрик. Если наш со-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трудник способен и готов ответить, он отвечает, если нет, направляет к тому, кто может ответить компетентно и по существу.

Конечно, есть требования, связанные с внешним видом. Работник должен в первую очередь быть чистым и опрятным. У нас есть специальная форма одежды для сотрудников службы эксплуатации. Кроме того, внешний вид не должен вызывать, как мы в церкви говорим, «смущения» у людей. Сотрудники охраны специально работают в гражданских костюмах, чтобы не было излишней «милитаризованности». Известно, что в храме мужчина не должен носить головной убор. Поэтому головные уборы, входящие в спецодежду в соответствии с правилами охраны труда, наши люди носят, когда работают на улице. В общем, наша организация руководствуется всеми нормами законодательства, в том числе и трудового.

### Кто ваша команда управления?

— Аппарат управления у нас достаточно компактный: директор, три заместителя и начальники управлений: главного энергетика, главного теплотехника, связи, содержания здания и помещений и коммерческого управления, которое занимается организацией и проведением мероприятий.

### Если вы куда-то уезжаете, что-то меняется в работе организации?

— Каждый руководитель привносит что-то свое, поэтому не надо кривить душой и говорить, что если первое лицо уезжает, то ничего не меняется. У меня есть заместитель, который остается исполнять обязанности. Это главный инженер, потому что мы главным образом эксплуатационная организация. Он имеет солидный опыт, давно работает в храме Христа Спасителя, давно работает инженером и, в отличие от меня, имеет инженерное образование. Я же гуманитарий, и, конечно, эти особенности отражаются на стиле руководства. Но главное — не меняются требования, которые мы предъявляем к нашим сотрудникам, и не меняются задачи в обеспечении деятельности.

### Можете описать свой управленческий стиль? У вас все «автоматизировано» или приходится переходить на «ручное» управление и где-то что-то «подкручивать»?

— Есть такая юмористическая формулировка: «Лучшая форма доверия — это контроль» — я сторонник этой точки зрения. Если руководитель формулирует задачу, показывает направление работы, а затем теряет интерес и не контролирует в режиме реального времени исполнение поставленной задачи, то скоро задачи не то что не будут выполняться, а будут попросту сразу игнорироваться.

Однако один человек, каким бы профессионалом он ни был, может ошибаться. Кроме того, у нас очень многогранная с точки зрения направлений деятельности организация, и один человек не может обладать всем багажом необходимых знаний и опыта для того, чтобы во всех случаях принимать компетентные решения.

Основная задача директора — объединить людей, выслушать всех и, может быть, даже вызвать какой-то спор. Но, естественно, основное, конечное решение принимает руководитель. Если есть необходимость, докладываем своему руководству — у нас есть совет попечителей храма Христа Спасителя, который возглавляют Святейший Патриарх и мэр Москвы.

Если же я вижу, что сотрудник где-то что-то не так сделал, какое-то решение в рамках своей компетенции принял неправильно, несколько раз предлагаю задуматься — мягко, корректно и демократично. И только если сотрудник все же не понимает, в чем проблема, вынужден ставить его в жесткие рамки.

**И** Раз уж заговорили про жесткие рамки, есть ли у вас какие-то меры наказания?

— Каких-то специальных мер наказания нет. Все они описаны Трудовым кодексом Российской Феде-

рации. Мы строго следим за тем, чтобы не ошибаться в применении законодательства. Мы, хотя и техническая, эксплуатационная организация, но храм Христа Спасителя привлекает пристальное внимание средств массовой информации. Ни одна наша ошибка не останется незамеченной.

Один из основных инструментов и стимулирования, и поощрения, и наказания — это, конечно, премиальные. Наказания у нас бывают не часто, но, когда руководители подразделений подают премиальные записки, каждый получает оценку своего труда: как относился к своим служебным обязанностям, насколько добросовестно выполнял, насколько был активен или, наоборот, безразличен.

**И** Говорят, что на военных подводных лодках наказаний нет вообще...

— На корабле чрезвычайно высок авторитет командира, потому что все понимают, что от его компетенции, от его характера, от его умения управлять кораблем и коллективом зависит выживаемость. Но, говоря о полном отсутствии наказаний, несколько утрируют: можно списать с корабля — вот и наказание. Конечно, все бывает: коллектив большой, сказать, что все люди идеальные, все идеально работают, ни про руководителя, ни про подчиненных нельзя.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У Социальные сети и персонал... Люди приходят домой и могут в социальных сетях что-то не то написать... Или ваши люди другие?**

— Наши люди такие же и тоже присутствуют в социальных сетях. У нас нет системы контроля за их активностью в социальных сетях, но были отдельные случаи, когда появлялась информация о том, что кто-то что-то не то написал, не ту фотографию использовал... Конечно, мы их поправляем, откровенно говорим, что этого делать не стоит.

Соответствующие требования предъявляет объект, на котором они работают. Необходимо уважение к традициям и канонам Русской православной церкви, уважение чувств верующих. Это основное. И потому, если кто-то допускает, извините за просторечие, по глупости такие вещи, ограничиваемся беседой, человека поправляем. Как правило, этого бывает достаточно.

Когда принимаем человека на работу, говорим, что сама запись, что вы «сотрудник храма Христа Спасителя», вне всяких наших требований налагает на человека определенные обязательства, в том числе и в личном, бытовом поведении. Другие люди — его соседи, друзья — знают, что он работает в храме Христа Спасителя, неважно — электриком или сантехником... С одной стороны, это престижно, и люди,

уходя от нас в силу каких-то причин, неплохо впоследствии устраиваются. Запись в трудовой книжке, что человек был нашим работником, влияет на его дальнейшие профессиональные перспективы. С другой стороны, человек должен сам понимать, что обязан соответствовать статусу храма Христа Спасителя как главного православного храма России.

**У Утверждают, что каждые 7 лет человек меняется на химическом уровне. Вы наблюдали за время своей руководящей работы, как люди меняются в ту или иную сторону?**

— Безусловно, наблюдал. Это естественные изменения. Когда у человека в процессе работы появляется больше опыта, бывают два последствия. С одной стороны, он лучше работает, поскольку больше знает, а иногда, наоборот, ему кажется, что он уже все знает, и вследствие такой самоуверенности допускает ошибки. Поэтому, несмотря на опыт, нужно правильно организовывать работу людей.

Бывает, что в развитии профессиональной карьеры человек достигает уровня, на котором становится некомпетентен. Был хороший рядовой сотрудник, стал начальником отдела — и все: отдел не работает. А был подающий надежды, хороший, эффективный специалист. Просто ему нужно было оставаться на своем месте, а ни



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



он, ни руководитель, который выдвинул его на эту должность, не сделали правильной оценки. Такое бывает, я думаю, в любом коллективе.

**УИ** Как вы выбираете людей, которых надо будет повышать?

— Естественно, оцениваю их профессиональные и, конечно же, личностные качества в комплексе. Мы знаем, что есть прекрасные специалисты, которые не могут руководить

заместителями, руководителями подразделений, начальником отделом кадров.

**УИ** Церковь — достаточно консервативная организация. Как вы смотрите на непривычные нам модели управления? Изучаете и применяете их?

— Святейший Патриарх Московский и Всея Руси Кирилл — настоятель храма и глава нашего совета попечителей, т.е. наш непосредственный

## ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ДИРЕКТОРА — ОБЪЕДИНИТЬ ЛЮДЕЙ, ВЫСЛУШАТЬ ВСЕХ И, МОЖЕТ БЫТЬ, ДАЖЕ ВЫЗВАТЬ КАКОЙ-ТО СПОР

другими людьми, — они работают в одиночку, иногда даже с напарником не могут работать. Бывает и наоборот: есть люди более слабые в профессиональной подготовке, но прекрасные коммуникаторы, умеют работать с людьми, сплотить коллектив, поставить задачу, организовать исполнение и т. д.

Несмотря на то, что исполнительный директор вправе управлять единолично, мы всегда обсуждаем принятие кадровых решений с курирующими

начальник, ставит перед нами задачу соответствовать требованиям жизни. Это позиция нашего руководителя, поэтому мы стараемся находиться на уровне. Как я уже говорил, здание оснащено передовым оборудованием. Стараемся брать на вооружение все технологические новинки, современные методы работы и использовать на полную мощность объем современных знаний, но без абсолютизации этих вещей. Все это нужно, чтобы достигать наивысших результатов.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Банкиры говорят, что им некого брать на работу. Вы думаете о том, что через 10-20 лет у вас может встать проблема с кадрами?

— У банкиров свой сложный предмет деятельности, который требует людей с соответствующим образованием. Нам скорее нужны люди со средним техническим и высшим инженерным образованием. При этом найти хорошего сантехника, электрика-профессионала, который бы выполнял, казалось бы, достаточно несложные трудовые функции, не так просто. Однако сказать, что мы испытываем проблемы с привлечением кадров, не могу.

Думаю, что в целом проблема с кадрами — постоянно действующий фактор. Мы должны учитывать, что сотрудники «взрослеют», что со временем им придется искать замену — людей, которых можно обучить. Это естественная задача всех организаций, которые планируют работать не год-два, а долгое время.

Конечно, работодателю, руководителю организации хочется, чтобы у него работали наиболее квалифицированные кадры, работали как можно больше, а получали как можно меньше. Однако так не всегда бывает. Мы продумываем систему социальных льгот, систему мотивирования людей, чтобы они работали у нас дольше, не убегали, получив запись в трудовой книжке, работали эффективно.

**УП** Какую роль у вас играет гендерный фактор?

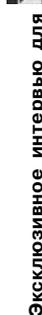
— В основном персонал мужской. Как и везде, рабочие специальности заняты главным образом мужчинами. Традиционная сфера женской занятости — бухгалтерия, кадры, экскурсоводы, администраторы.

**УП** Специалистов с какими личностными качествами вы рассматриваете в первую очередь при приеме на работу?

— Герой одного фильма на вопрос «Почему вы хотите вступить в партию?» ответил: «Я хочу, чтобы в ней было больше порядочных людей». Порядочность — качество, которое не всегда определишь по личному делу и даже на собеседовании. Здесь важен опыт руководителя, начальника отдела кадров — того, кто может определить, насколько кандидату уместно работать в храме Христа Спасителя. Учитывая все, что я сказал, важно доброжелательное отношение к людям, естественно, достаточно много требований по сохранности имущества.

Не буду скрывать, что используем такой старый проверенный метод, как рекомендации. Часто принимаем людей по рекомендациям тех, кто у нас уже работает. Запоминаем, кто рекомендовал, что говорил, чтобы потом можно было спросить и с этого человека. Мы не приветствуем семействен-

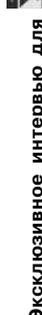
Эксклюзивное интервью для



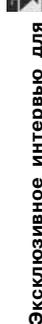
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ности, у нас не сложилось так, чтобы были какие-то династии. Но когда человек рекомендует принять на работу какого-то человека, который, может быть, будет работать с ним рядом, — это фактор достаточно убедительный, и отказываться от него тоже не стоит.

**И** Если у молодого специалиста нет опыта, вы рассматриваете такую кандидатуру?

— Рассматриваем. Метод рекомендаций не является исключительным. Иногда даем объявления, и люди приходят к нам. Мы понимаем: если у человека нет опыта, и никто его не возьмет на работу, то опыт у него никогда и не появится. Если есть соответствующее образование, желание трудиться и те качества, о которых я сказал, берем молодых специалистов.

Конечно, каждому работодателю в сфере эксплуатации хочется нанять человека опытного и технически грамотного. Бывают такие вещи, когда за 10 тысяч рублей хотят «пять языков и три кандидатских степени», но мы этим не страдаем. Понимаем, что все равно опытный человек в силу возраста от нас когда-нибудь уйдет, поэтому смену ему нужно готовить, а полностью укомплектовать коллектив из людей, изначально обладающих опытом и знаниями, невозможно. Молодым специалистам без старших наставников, конечно, работать может

быть весело, но это вряд ли эффективно. Сотрудник учится в процессе работы на нашем объекте. Человек, работавший слесарем в жилом доме, приходя сюда, должен научиться особенностям нашей системы эксплуатации. Он все равно будет проходить определенную подготовку внутри нашего коллектива.

**И** Один латифундист в нормативных документах своего холдинга ввел целый ряд специфических правил «личного благочестия». У вас религиозный фактор какую-то роль играет?

— Не хочу давать этому оценку, это просто нарушение трудового законодательства. У нас ни в нормативных документах, ни в каких-то решениях совета попечителей нет категоричных требований, связанных с вероисповеданием.

Большинство членов нашего коллектива — православные, верующие. Люди приходят работать в храм Христа Спасителя, потому что они настроены трудиться в церкви. Многие работают у нас несмотря на то, что могли бы продать свой труд дороже. Такой фактор есть в нашей работе.

Если к нам на работу устраивается специалист, чьи профессиональные качества нам нужны, мы не будем предъявлять каких-то специальных

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



требований, связанных с его вероисповеданием, если только он не будет демонстрировать его в храме. Если, например, человек надевает одежду, которая относится к иной конфессии и ходит в ней по храму... Представить себе такое сложно в принципе, поскольку все люди разумные и, делая выбор места работы, безусловно, понимают, куда приходят.

Мы просим и настаиваем только на одном: уважать чувства верующих и учитывать, что мы работаем в Доме Божием, что основная наша работа — обеспечение православных богослужений. Поэтому при приеме на работу человек сразу понимает, куда он пришел и не ошибся ли он. Но безусловных требований в контракте нет.

Было много случаев, когда люди приходили к нам некрещеными, а поработав, принимали крещение. При чем люди этнически не славяне.

**УП Дэйв Логан утверждает, что компании внутри делятся на племена — слесари, бухгалтерия и т. д. Наблюдаете ли вы такие «племена» в вашей компании?**

— Безусловно, у людей одной профессии есть корпоративная солидарность. Знаю по опыту работы в сфере эксплуатации, что электрики представляют собой определенную «касту». Условно говоря, мусор за собой

не уберут — кто-то должен за ними убрать. Есть солидарность, есть гордость за свою профессию, и они этого не скрывают.

Что касается наличия оппозиции, в любой компании, оформлена эта оппозиция или нет, всегда кто-то недоволен. Я не представляю организации даже из трех человек, в которой все будут довольны руководителем. Скорее всего, у кого-то будет свое мнение, отличное от других: кто-то будет считать, что он на этом месте лучше бы справлялся с задачами, которые стоят, кто-то считает, что его недостаточно высоко ценят, кто-то считает, что к нему несправедливо относятся с точки зрения распределения каких-то благ. Поэтому достичь стопроцентной лояльности и стопроцентного почитания своего руководителя — даже поставить такую задачу не надо. Мы живем совершенно в другом обществе. Мы знаем примеры стран, где такие задачи ставились, и в нашей истории когда-то такое было. Даже на уровне организации это задача бессмысленная. Это неэффективно, и этого никогда не будет.

Задача руководителя — поддерживать нормальные человеческие отношения. У нас сейчас нет таких обязательных органов, как профсоюзные и партийные комитеты, поэтому функцию поддержания здорового климата в коллективе вынуждена принимать на



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



себя администрация. Но такой климат необходим, потому что, если организация растаскивается конфликтами, слухами, это вредит делу. Если люди будут кого-то целый день обсуждать вместо того, чтобы работать, естественно, это вредно. Тем более если это обсуждение носит какой-то злонамеренный характер.

Задача и первого лица, и его соратников — заместителей, руководителей подразделений — поддерживать соответствующий климат в коллективе. Это не значит, что нужно каждому заглянуть в душу или преследовать инакомыслящих. Уважать чужое мнение надо, и надо стараться, чтобы люди на работе нормально общались. Не обязательно своего директора любить и радоваться при его появлении, но нужно понимать, что на него возложены определенные обязанности, он их выполняет и в соответствии с ними предъявляет требования к другим. Если это понимание есть, то это нормальные отношения. Но создать атмосферу всеобщей любви ни на одном предприятии, которое работает, наверное, нельзя.

**УИ** Должен ли руководитель разговаривать с каждым «племенем» на его языке? Возможно ли это реализовать на практике?

— Безусловно, руководитель должен учитывать, что у человека фор-

мируются определенные качества под влиянием профессиональной деятельности. Но говорить о том, что руководитель должен разговаривать с представителем каждой профессии на определенном профессиональном языке, наверное, будет неправильно. Например, в нашей организации набор профессий настолько разноплановый, что ни директор, ни его заместители не в состоянии быть такими «полиглотами»: общаться с тем багажом знаний, которые есть у сотрудника, на его профессиональном языке, пользоваться его профессиональной терминологией. При наличии опыта общие вопросы обсуждать можно, но сказать, что я могу разговаривать с электриком как электрик — конечно же, нет. Я историк и юрист, у меня другое образование. Задача руководителя в том, чтобы организовать слаженную работу всех подразделений, чтобы они вместе выполняли одну задачу. В этом состоит его долг и мастерство.

**УИ** Вы, как человек, отвечающий за организацию, вынуждены часто думать о будущем, строить планы. Как вы это делаете?

— Естественно, мы должны видеть перспективу развития в тех отраслях, которые являются ключевыми для нашего объекта. Принимая сегодня решение о приобретении оборудования, мы должны представлять, как оно бу-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дет работать не год-два, а 10-20 лет как минимум.

Количество прихожан растет, но храм ограничен физическими параметрами. С одной стороны, стараемся увеличить набор (применю светское слово) «сервисных услуг» информационных, экскурсионных и т. д. для тех людей, которые сюда приходят. С другой стороны, мы сами должны подготовить техническую политику развития комплекса таким образом, чтобы наиболее экономично и эффективно осуществлять поставленные перед нами

но наломать много дров и не заметить надвигающейся опасности. Это важнейшее качество. И, конечно, порядочность, без которой просто невозможно, особенно в нашей сфере.

Для руководителя очень остро стоит проблема саморазвития. Если руководитель перестает расти как личность, его «стоп» становится «стопом» для коллектива, и он тормозит. Поэтому я очень люблю спрашивать постороннее мнение обо всем, что происходит в храме, как что-то выглядит. При долгой работе на одном объекте возника-

## Я НЕ ПРЕДСТАВЛЯЮ ОРГАНИЗАЦИИ ДАЖЕ ИЗ ТРЕХ ЧЕЛОВЕК, В КОТОРОЙ ВСЕ БУДУТ ДОВОЛЬНЫ РУКОВОДИТЕЛЕМ

задачи. Повышение отказоустойчивости системы — это одна из составных частей будущего, о которой должна думать эксплуатирующая организация.

**УП** Что бы вы пожелали нашим читателям? Что посоветуете руководителям?

— Самокритичность — если мы говорим о том, что посоветовать руководителям. Думаю, что без нее мож-

ет эффект «замыленных глаз». Есть вещи, которые давно пора менять, а даже вполне современно мыслящий человек не может их увидеть, потому что пригляделся к этим вещам. Только чужое мнение может дать развитие самокритике.

Не самоедством надо заниматься, не самоуничижением, а именно стараться видеть вещи такими, какие они есть, объективно. Для этого надо со-

мневаться, в том числе и в собственных решениях, рефлексировать. Если этого нет, то вряд ли можно принять компетентное, правильное решение, основанное на реальных фактах, а не на своих представлениях о них.

\* Сергей Семененко, исполнительный директор Фонда храма Христа Спасителя.

Беседовали А. Гончаров  
и С. Панова

Журнал



2017 г.



Для HR и T&D директоров  
бесплатно

Лекция

СКОРО В МОСКВЕ

## ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней  
корпоративной  
культуры

**ДЭЙВ ЛОГАН**

«Культура ест стратегию  
на завтрак»

*Питер Друкер*



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ  
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**  
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02  
[www.bbi.club](http://www.bbi.club)

# HR должен научиться понимать связь HR, обучения и прибыльности бизнеса

*Еще вчера ряд  
компетенций были никому  
особо не нужны, сегодня без  
них никак... А завтра?*



*Артур Мурадян*

руководитель TRAFТ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Какое место HR-департамент должен занимать в ряду департаментов в успешном бизнесе?



Если бизнес связан с сервисом, с обслуживанием, то HR-департамент занимает вторую позицию после управления, потому что главной точкой контакта с клиентом становятся люди — специалисты отделов продаж, аккаунты. Если их не обучать, не отрабатывать их навыки поведения, то, в принципе, вся структура продаж, которая сильно завязана на общении, будет разрушена. Есть, конечно, определенные стереотипы. Бытует мнение, что если услуга достаточно простая (например, связанная с логистикой — это перевозка из точки А в точку Б), то вопросы с персоналом решаются легко и просто.

На самом деле это совершенно не так, потому что вся история, связанная с сервисом, это прежде всего история про людей, а потом уже про технологии. На обработке заказа клиентов очень многое зависит от того, как специалисты правильно проконсультируют по той задаче, которая стоит перед клиентом, и до какого компромиссного решения они договорятся.

Именно в этой связи считаю, что у HR-департамента роль максимально ключевая, ни в коем случае не вспомогательная.

### **УП** Как часто успешный лидер общается с HR-директором? И как в идеале должно быть?

— У всех по-разному. В современной парадигме, когда на первое место выходит максимально персонализированное предложение, которое бизнес делает своим клиентам, нужно отходить от вертикали управления и переходить к горизонтальному управлению. Это означает, что руководитель должен максимально часто общаться с HRD. Конечно, чтобы это не было в ущерб его времени, так как лидер на своем уровне должен решать стратегические задачи. Но руководитель должен достаточно часто помогать HR-отделу. В принципе, сейчас структура бизнеса должна быть настолько простой и понятной, чтобы руководитель мог подключиться к реализации той или иной задачи, которая стоит перед HR-департаментом.

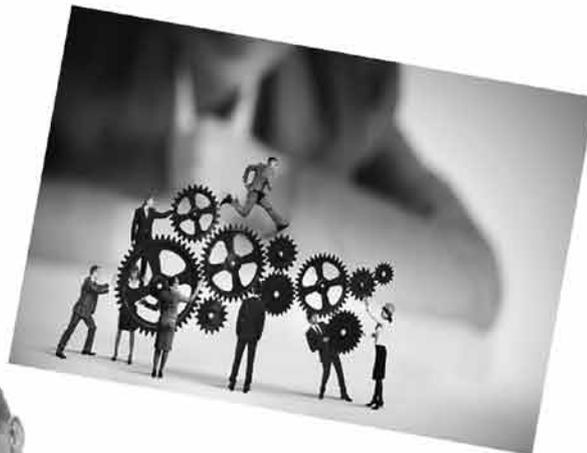
### **УП** Какие проблемы, на ваш взгляд, HR-директор не может решать без участия лидера?

— Первое — это вопросы мотивации персонала. Причем во всех видах. Потому что в современном бизнесе вопрос мотивации становится

# ВНУТРИ КОМПАНИИ СОЗДАЮТСЯ ЦЕЛЫЕ СЦЕНАРИИ,



# ПОСВЯЩЕННЫЕ МАКСИМАЛЬНОМУ



# ВОВЛЕЧЕНИЮ В РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС И ЖИЗНЬ КОМПАНИИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ключевым. Баланс материальной и нематериальной мотивации крайне важен — он очень серьезно сегодня влияет на бренд, на то, как этот бренд воспринимается и сотрудниками, и на внешнем рынке.

В эпоху глобализации и ускорения социальных лифтов все чаще возникают ситуации, когда сегодняшний сотрудник компании завтра становится ее подрядчиком или клиентом, партнером. То есть ускорились процессы ротации людей на различных ролях. Ваши вчерашние сотрудники уходят с уровня наемного специалиста. Поэтому, расставаясь, важно сохранить хорошие отношения. Все меньше и меньше мелочей в вопросе правильного HR-бренда. Поэтому вопрос мотивации не должен за цикливаться только на HR-отделе. К проработке этих принципов надо привлекать руководство компании.

**УП** Не пора ли, как вам кажется, выделять из HR-отдела подразделения? Например, отдел развития талантов. Особенно, что касается больших бизнесов. Какие бы вы еще HR-подразделения выделили?

— Безусловно, разделение на департаменты или дополнительные подразделения — это, скорее, благо. Потому что уже проще реализовывать те задачи, которые соответствуют уровню

компании. Логично выделить департамент, который занимается классическим наймом. Второй департамент делает упор на работу с максимально молодыми кадрами — работа по партнерским программам стажировки. Такая программа должны быть на высоком уровне, чтобы по ее итогам максимальное количество людей стало сотрудниками компании. Данный департамент является дополнительной точкой входа для самых молодых специалистов.

Один из важнейших департаментов — это департамент, который занимается адаптацией внутри, интеграцией в структуру. Это группа людей в компании, которая максимально быстро и при этом качественно адаптирует сотрудников на новом месте с учетом все более и более усложняющихся процессов. Мы с вами не назовем ни в одной профессии человека, который занимался бы только своими классическими обязанностями. Сейчас настала эпоха многостаночников. Каждый специалист вынужден обзаводиться огромным количеством компетенций. А буквально пару лет назад они не были в его прямой зоне ответственности. Важно, чтобы в условиях уплотнения требований сотрудник не потерял себя, не перегорел. Этим и должен заниматься отдел адаптации.

И еще один отдел — экспериментальный. Он будет заниматься прогно-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зированием — в каком направлении в будущем развивать HR-бренд компании. То есть выстраивать горизонт планирования, направленный на студентов, на будущих сотрудников. Речь идет об аккуратной работе с младшей

алистов, которых постоянно пытаются переманить.

Поэтому внутри компании создаются целые сценарии, посвященные максимальному вовлечению в рабочий

## ВАЖНО, ЧТОБЫ В УСЛОВИЯХ УПЛОТНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ СОТРУДНИК НЕ ПОТЕРЯЛ СЕБЯ, НЕ ПЕРЕГОРЕЛ

аудиторией на уровне формирования у нее правильного образа не только самой компании, но и задействованных в ней профессий.

Как некое подразделение внутри департамента адаптации нужно выделить департамент, который бы занимался корпоративными мероприятиями для сотрудников. Это все более и более набирающая актуальность история. Мы сегодня видим все больше примеров того, как мощные федеральные компании делают огромную ставку на нематериальное стимулирование. Рабочая среда выстроена таким образом, так насыщена, чтобы размыть грань между частной жизнью и жизнью компании. Кого-то это, может быть, пугает. Но для технологичных компаний, в которых огромное количество программистов — это единственная возможность удержать армаду специ-

процесс и жизнь компании. Это и корпоративный спорт, и программы работ с детьми и семьями сотрудников.

**■ Соответствует ли сотрудник должности? Кто должен решать этот вопрос?**

— Сложно выделить отдельно взятого человека. Дело в том, что сегодня у каждого отдельно взятого сотрудника задач становится больше. Как я же говорил, сотрудники становятся многофункциональными. И инструмент, который применяют для измерения эффективности сотрудника, становится тоже все более и более глобальными. Раньше все было достаточно легко. Например, специалист отдела продаж выполнял определенное количество функций, которые можно было уместить в небольшой список. И, соответственно, можно было легко проверить, справ-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ляется ли он с этими обязанностями, какие у него метрики по каждому пункту, какие цифры он закрывает.

Сейчас, даже если мы говорим про продажи, это более сложна история. Сегодня от продавцов часто требуют вопросов дальнейшего ведения клиентов. Появляются ярко выраженные функции аккаунт-менеджеров. Как быть, если сотрудник показывает средние показатели как продавец, но при этом очень хорошо ведет клиентов? Логика нам подсказывает, что не стоит сразу рубить с плеча — прощаться с таким человеком. Надо выявлять те моменты, где он в работе уверен, максимально проявляет свои личностные и профессиональные качества.

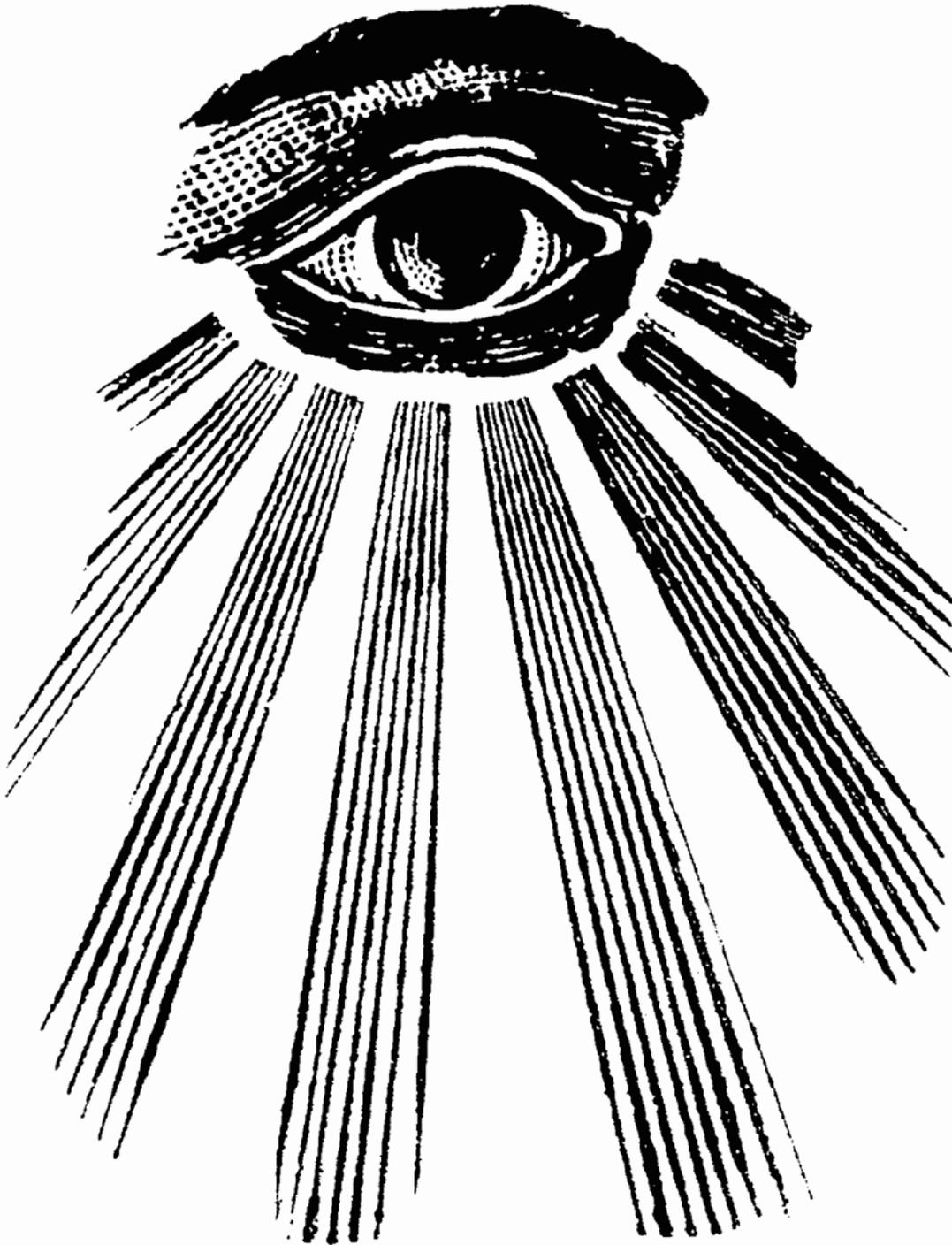
Иногда человек приходит на одну позицию, но при этом в ходе работы демонстрирует умения и любовь к другому направлению. В этом случае нужно дать ему возможность попробовать себя там. Тогда мы получим гораздо более вовлеченного человека. Таким образом, правильно оценивать эффективность человека должны не только HRD и директор, но и представители топ-менеджмента, у которых горизонт планирования не замыкается на уровне квартальных планов. Топы должны мыслить категориями 5-10 лет. И таких топ-менеджеров надо привлекать к оценке сотрудников, чтобы вовремя делать перестановки внутри компании.

**УП Цифровизация бизнеса. Кто должен решать этот вопрос с персоналом? Как вы считаете, эффективней нанимать новых, молодых сотрудников или все-таки переобучать старых?**

— Некоторые собственники рассуждают следующим образом: зачем тратить огромные деньги на семинары, тренинги для специалистов? Ведь велик риск, что после обучения, прокачки им станет не интересно, скучно в рамках вашей компании, и они уйдут. Получается дорога в никуда. Но грамотные собственники знают: риск того, что человек, повысив свою квалификацию и получив качественное обучение внутри компании, покинет ее, ничтожен в сравнении с риском того, что в компании останется необученный, малоквалифицированный человек.

В случае с оцифровкой имеет смысл занять такую же позицию. Якобы старшее поколение сложно учиться цифровым технологиям, но эта проблема сильно преувеличена. Это зависит не столько от самих этих людей, сколько от того, как эта программа подготовки поставлена в компании. Потому что иногда молодой аудитории сложно перейти на цифровые рельсы только потому, что эта программа в компании анонсировалась непонятным образом. Многое здесь зависит от самого HRD. Должен быть баланс между молодыми сотрудниками и более зрелыми. При





**ОЧЕНЬ ЧАСТО В КОМПАНИЯХ ВНЕДРЯЮТ ТАКУЮ  
ВЕЩЬ, КАК ВИРТУАЛЬНЫЙ СЛЕПОК СОТРУДНИКОВ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

этом надо всячески уходить от стереотипов, что к оцифровке быстрее адаптируются молодые. Нужно сделать так, чтобы в принципе не было разделения на возрастные группы. Она в данном случае совершенно не коррелирует с результатами.



Эксклюзивное интервью для

Очень часто сейчас в компаниях внедряют такую вещь, как виртуальный слепок сотрудников. Когда мы понимаем, что не важно — молодой ты или более зрелый, но в него в сжатые сроки можно вложить некий опыт, который был наработан до него. Технология виртуального слепка подразумевает, что по каждому человеку — будь он стажер или руководитель — ведется запись его ключевых дел: какие задачи он решает и как. Соответственно, получаем большую базу кейсов, базу решений, которые есть у человека, чтобы просто понять, как он в тех или иных ситуациях реализовывает свои навыки и знания. Эта технология позволяет отдельному специалисту в течение года предоставить инструкции, которые потом будут очень наглядным экспериментом для будущих сотрудников. И по этим инструкциям можно будет обучать будущих сотрудников — как молодых, так и зрелых.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП** Должен ли HR-директор следить за тем, куда уходят специалисты, и обсуждать это с генеральным?

— Если мы говорим про перспекти-

ву, следим по временным отрезкам, чтобы увидеть картину миграции сотрудников компании, то, безусловно, эта информация может многое сказать о кадровой политике на рынке, в отдельно взятой отрасли, в кадровой политике компании и у конкурентов. В глобальном случае на основе больших статистических данных можно делать серьезные выводы.

Если говорить про частные истории, то, чтобы анализировать ситуацию, детально искать причину ухода этого человека, здесь достаточно компетенций самого HR-специалиста. Нужно стараться всеми силами на этапе, когда человек переходит в другую компанию, без осложнений получить от него обратную связь. Важно понять, почему это произошло, если это свершившийся факт. Но при этом эти данные HRD должен будет определенным образом скандировать. Главная задача — иметь возможность делать глобальные выводы. Например, анализировать причины ухода людей в течение года. Гораздо больше может сказать общая картинка, нежели мы будем замыкаться на локальные причины.

Индивидуальные причины ухода у всех свои, но если мы будем применять оценочную модель, то в течение года или 5 лет картина миграции однозначно покажет тенденцию, на основании которой можно уже вносить

свои корректировки в кадровую политику компании.

**И** Кто должен следить, чтобы таланты не уходили из компании, не прозябали?

— Тут тоже все зависит от того, какой политики в плане организации придерживается компания. Если это компания нового типа, когда иерархия присутствует, но она достаточно условна, то на собеседовании могут присутствовать и генеральный, и топ-менеджеры. И подсказывать HRD, на какие сильные стороны таланта можно

да весь объем мониторинга должен взять на себя именно HRD.

**И** Как HR-директору стать стратегическим партнером бизнеса? И что выходит на первую очередь: опыт, знания, личностные характеристики?

— Главное, что отличает руководителя от других специалистов, — это как раз горизонт планирования. Чтобы HRD войти в ранг партнера, он должен самым характером предлагаемых инициатив и кадровых проектов максимально совпасть с руководите-

## В 90% СЛУЧАЕВ МНОГИЕ HRD ПРИДУТ ОТ ЭТОГО В СТУПОР

делать ставку. То есть такой мониторинг вполне успешно могут делать как кадровый директор, так и некие топ-менеджеры.

Если мы говорим про более консервативные, более устоявшиеся иерархии — к примеру, про промышленные заводы, где ощущается традиционная изолированность на каждом уровне друг от друга, тут другая ситуация. И генеральный директор, и топы не будут особо вникать в эту историю. Тог-

лем именно на этом самом горизонте планирования. Локальные задачи на уровне недели, месяца, квартала — все это очень важно. Но если мы говорим про стратегический уровень, здесь очень важно, чтобы HRD продемонстрировал, что он готов, способен предлагать идеи и качественно идти к их реализации, рассуждая о будущем компании — через год, через 5 лет и так далее. Это очень сложно. И в 90% случаев многие HRD придут от этого в ступор.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Поэтому, чтобы выходить на стратегический уровень, HRD нужно всячески растягивать, развивать свой горизонт планирования. В идеале, если HRD поймет, как у него изменятся ресурсы при грамотной мотивации персонала — это как раз история про долгосрочное планирование. Здесь все понятно, все конкретно. Это понимание уже будет большим подспорьем для того, чтобы дальше претендовать на партнерские взаи-

моотношения. Здесь самым главным становится не какой-то конкретный опыт, а ощущение времени в применении к бизнесу.

\* Артур Мурадян, руководитель транспортной компании TRAFТ.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Основное направление деятельности компании ТРАФТ — грузоперевозки различного уровня сложности и разработка специального ПО для автоматизированного управления перевозками. Головной офис компании расположен в Москве. Представительства — в Санкт-Петербурге, Краснодаре, Екатеринбурге. <http://traft.ru>



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Июль 2017  
Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Наталья Пластичина*  
**Посадить предпринимателя-мошенника до суда — просто и законно!**

*Наталья Зыкова*  
**Материальная ответственность руководителей перед акционерами фирм**

*Павел Кладников*  
**Анализ последних изменений «дачного законодательства»**

*Артём Ломакин*  
**Ответственность юридического лица за незаконную эксплуатацию объекта капитального строительства**

*Ксения Чудикова*  
**Регистрация нежилой недвижимости: споры**

*Анна Чепурова*  
**Служебное жильё: судебные споры**

*Ольга Москалева*  
**Однодневки и бизнес: плательщик должен понимать, кому он платит деньги**

# HRD из кадровой службы — это помидор, выросший в горшке

*HR должен иметь  
степень свободы в  
принятии решений, кроме  
стратегических...*



**Оксана  
Вражнова**

**председатель  
правления группы  
компаний «МИЭЛЬ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?

 В современном мире HR направление, безусловно, крайне важно, и каждая компания стремится к развитию своего образа как привлекательного работодателя. И старается быть таковым, правильно выстраивая свои системы обучения, адаптации и мотивации. И все же, как правило, для большинства компании наиболее приоритетны такие жизнеобеспечивающие департаменты, как финансовый, ИТ-департамент, колл-центр, департамент маркетинга, отделы продаж, производственные подразделения и т.д., поскольку именно при их высокой производительности и успешности возможно полноценное существование HR-департамента. Поэтому можно сказать, что в списке приоритетов HR находится не в самых первых рядах, но, конечно, и не в последних.

## **УП** Как часто успешный лидер обычно общается с HRD? А в идеале?

— Успешный лидер должен регулярно общаться со всеми руководителями департаментов, в том числе и с HR. В

идеале такое общение должно происходить раз в неделю. Это позволяет руководителю компании понимать, что происходит в каждом подразделении, оценивать ситуацию комплексно и оперативно, видеть всю ситуацию в целом.

## **УП** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?

— Конечно, HR-директор должен иметь определенную степень свободы и доверия со стороны лидера, чтобы иметь возможность выявлять проблемы в кадровой сфере, искать и предлагать пути их решения, выстраивать работу департамента персонала, защищать бюджет и т.д. Однако при решении любых проблем, на мой взгляд, HRD должен получить одобрение лидера компании. Это может помочь избежать стратегических ошибок и просчетов, найти оптимальное решение проблемы и наиболее эффективные инструменты для этого.

## **УП** HR вырос из отдела кадров (как финансовый — из бухгалтерии), но не пора ли выделить из HR отделы, например, отдел развития талантов и пр.?

— На мой взгляд, HR, выросший именно из отдела кадров, это как помидор, выросший в горшке для комнатных цветов. Вроде на помидор похож, но куст невысокий и плодов

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

мало, если вообще есть. Дело в том, что отдел кадров и HR-департамент в корне своем имеют разные задачи и цели. И подразделение с таким основным функционалом, как кадровый документооборот, прием и увольнение персонала, вряд ли может само вырасти до таких функций, как обучение, развитие, адаптация, мотивация, аттестация, HR-аналитика, работа с кадровым резервом, выявление проблемных зон в кадровой сфере и предложение путей их решения. А также работа с корпоративными программами, развитие внутрикорпоративной культуры, проведение психологической оценки и многое другое.

То есть если лидер понимает, что для успешной работы его компании просто отдела кадров уже недостаточно и пришла пора создавать именно HR-подразделение, это делается целенаправленно, с учетом потребностей и возможностей компании.

**❗ Соответствует ли сотрудник должности (от этого во многом зависит успех компании) — кто и как должен решать этот вопрос?**

— Этот вопрос должен решать сначала непосредственный руководитель сотрудника, поскольку именно ему лучше всего заметны успехи того или иного сотрудника на конкретной должности, его прогресс или регресс. Иногда помогает система аттестации. Од-

нако такую систему нужно постоянно поддерживать в рабочем состоянии, а это не всегда возможно.

**❗ Цифровизация компании с новыми сотрудниками или переобучение старых — кто и как должен решать этот вопрос? Почему?**

— Одно другому не мешает. Вопрос о том, внедрять ли в рабочие процессы digital-технологии, должен решать руководитель бизнеса с учетом мнений руководителей производственных подразделений, HR, IT-директора и финансового директора. Использование цифровых технологий — это не только и не столько приход новых сотрудников или адаптация старых к новым веяниям. Чаще всего это требует переустройства всех бизнес-процессов. А это крайне затратно. Принимая такое решение, надо тщательно просчитывать все за и против, прежде чем что-то менять.

**❗ Должен ли HRD следить, куда уходят его специалисты, и обсуждать это с ГД? (HRD «Моторолы» не сообщил вовремя ГД, что Apple переманивает их технический персонал.)**

— На мой взгляд, это одна из главных обязанностей HRD — оценивать существующую на рынке кадровую ситуацию, предотвращать переход ценных сотрудников к конкурентам, подать руководителю своевременный

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сигнал и совместно искать выходы из сложившейся ситуации, если это начало происходить.

### **УИ** Прозябание таланта — кто должен увидеть это и не допустить?

— Сначала это должен видеть руководитель подразделения, где работает такой талант, поскольку именно ему это очевидно в первую очередь. Однако HR-служба тоже должна знать свои таланты в лицо, иметь кадровый резерв и работать с ним.

### **УИ** Как HRD может стать стратегическим партнером лидера? Опыт, знания, характер, прочие качества?

— Несмотря на то, что роль HR-службы за последнее время изменилась в сторону увеличения функционала и роли в жизни компании, тем не менее генеральную линию и целеполагание в области управления персо-

налом все равно формирует руководитель. Он делает это, исходя из задач, стоящих перед компанией. Поэтому мне трудно представить, чтобы такое стратегическое партнерство было возможным.

\* Оксана Вражнова, председатель правления группы компаний «МИЭЛЬ».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** В ГК «МИЭЛЬ» входит более 100 агентств недвижимости. Из них 5 офисов работает в Москве, 27 — в Подмосковье, 18 — в регионах и 3 за рубежом. В компании трудится более тысячи сотрудников. Сайт компании <http://www.miel.ru/>



Эксклюзивное интервью для

# HRD должен прикрывать лидера от кадровых проблем и рисков

*В идеале все так и должно быть, как говорит эксперт, но в реальности даже в США пока очень мало HRD – стратегических партнеров. Увы, в основном все тонет в рутине проблем насущных...*



**Марина  
Волостнова**

**Training & Development  
компании ДАЙМЛЕР**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?



R — это правая рука лидера. Все остальные — сотрудники, вне зависимости от ранга и должности.

суждает острые моменты, совместно находит решения проблем и задач.

**УП** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?

— На мой взгляд, без CEO невозможно подтверждать бюджет, крупное финансирование, а также ситуации с репутационными рисками. Решения, касающиеся конфликтов с сотрудниками, грозящие судебными разбирательствами, серьезные на-

## СУЩЕСТВУЕТ ИЛЛЮЗИЯ, ЧТО ТАЛАНТ МОЖНО ОТКРЫТЬ ПУТЕМ АССЕСМЕНТА, ВОЛШЕБНЫХ ТЕСТОВ И КАРЬЕРНЫХ ИНТЕРВЬЮ

У них также есть вопросы по мотивации, карьерному продвижению, обучению, зарплатной и бонусной части, и сильный HRD снимает эти вопросы с генерального директора.

**УП** Как часто успешный лидер обычно общается с HRD? А в идеале?

— Обычно каждую неделю между ними происходит обсуждение текущих вопросов. В идеале раз в квартал HR-служба информирует ТОП-менеджмент о статусе долгосрочных проектов, об-

рушения охраны труда и трудового кодекса — это все требует непосредственного внимания и участия гендиректора.

**УП** HR вырос из отдела кадров, но не пора ли выделить из HR отделы (развития талантов и проч.)?

— К счастью это уже произошло! Все крупные и прогрессивные компании разделили функцию HR по направлениям: знаменитый Комп&Бен — компенсации и льготы — чрезвычайно



сильно отличается от обычного расчета зарплаты, а мое любимое направление — обучение, оценка и развитие — совсем не похоже на стандартную аттестацию.

Профиль сотрудников, которые занимаются этими направлениями, совсем не похож друг на друга: компенсации и льготы — это цифровой взгляд на сотрудника. Это финансисты и контролеры, которые могут работать только с данными, удаленно, без какого-либо взаимодействия с сотрудниками. А рекрутеры могут с легкостью в сотый раз не проходить знаменитый цифровой тест SHL и быть абсолютно профессиональными при отборе новых сотрудников.

Если компания хочет занимать лидирующие позиции на рынке, ей необходимо стать отлично подготовленной командой — высокопрофессиональной и готовой к активной борьбе за первые места. С подходом «отнесите вашу трудовую книжку в отдел кадров и идите работать» это в принципе невозможно.

**И Соответствует ли сотрудник должности (от этого во многом зависит успех компании) — КТО И КАК должен решать этот вопрос?**

— Если у должности есть критерии, то несложно определить, подходит ли под нее сотрудник или ему не хва-

тает каких-либо профессиональных качеств. Если компанию не заботят вопросы — какие мы, каковы наши ценности, каковы наши требования на каждой позиции, почему именно так, — то ответить на вопрос «соответствует ли сотрудник должности» можно только субъективно, на основании личных симпатий и антипатий.

При ясных критериях профессионализма легко установить, эффективен сотрудник или нет. Ставьте месячные, квартальные, полугодовые и годовые цели и оценивайте сроки и качество выполнения этих задач.

**И Цифровизация компании с новыми сотрудниками или переобучение старых — кто и как должен решать этот вопрос?**

— Мне кажется естественным, что при внедрении новых IT-инструментов необходимо научить ими пользоваться сотрудников. Не верю, что невозможно обучить пользоваться софтом: обучающие тренинги, блок-схемы использования, инструкции — это все помогает быстро обучиться новому инструменту.

Только в случае самообучения возможны сбои. Кто-то из вас пробовал учиться Excel по Справкам компании Microsoft? Получилось? Обучить новому софту — это самое простое обучение, которое можно вообразить. Поэтому увольнять старых необученных



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и набирать новых продвинутых — это самое глупое, что можно сделать.

**УП** Должен ли HRD следить, куда уходят его специалисты и обсуждать это с ГД? HRD («Моторолы» вовремя не сообщил, что Apple переманивает их технический персонал.)

ства (потери целого отдела и прочее), важно своевременно начать внутреннюю PR-компанию, открыто обсуждать ситуацию с работниками, продумать методы удержания и контрмеры.

**УП** Прозябание таланта — кто должен увидеть это и не допустить?

## СНАЧАЛА ТЫ ДОЛЖЕН ОБУЧИТЬ ИХ ДО ПЕРВОКЛАССНЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ, ДАТЬ ИМ ВЕРУ В СЕБЯ КАК В НОМЕР 1, А ПОТОМ УБЕРЕЧЬ ОТ ХИЩНЫХ ВЗГЛЯДОВ ХЭДХАНТЕРОВ

— Хорошие спецы всегда под прицелом. Парадокс: сначала ты должен обучить их до первоклассных профессионалов, дать им веру в себя как в Номер 1, а потом убереечь от хищных взглядов хэдхантеров. Конечно, HRD обязан обсуждать риски ухода ключевых сотрудников с гендиректором, формировать план Б (кадровый резерв) и демонстрировать осведомленность о том, что происходит вокруг человеческого капитала компании.

Более того, когда происходит что-то действительно серьезное и существует высокий риск остановки производ-

— Существует иллюзия, что Талант можно открыть путем ассесмента, волшебных тестов и карьерных интервью. На самом деле Талант очень сложно не заметить. Когда сотрудник что-то делает классно, горит этим, продает свою идею всем подряд, вовлечен в работу — это сильно выделяет его на фоне «обычных» сотрудников.

Однако если Идея идет вразрез со стратегическими целями и деятельностью компании, то Талант будет не востребован, и ничего странного здесь нет. Компании очень редко решаются на открытие новых непрофильных



форм бизнеса только из-за энергии одного человека.

Мы не ищем Таланты, мы даем шанс сотрудникам проявить себя в деле, проверить идею на прочность, стать ответственным за новую область деятельности, узнать себя как руководителя. И не всегда сотрудники проходят эти проверки. Поэтому инициатива продвижения должна исходить от сотрудника, а не быть навязана отделом по работе с персоналом.

### **И** Как HRD может стать стратегическим партнером лидера? Опыт, знания, характер?

— Кто такой стратегический партнер? Экономический словарь дает нам следующее определение: «Стратегическое партнерство — это сотрудничество партнера с экономически значимым партнером, как правило, на уровне юридических лиц, то есть сотрудничество одной компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения ее стратегических целей».

Человек, зависимый от тебя, не может быть партнером. Партнерство — это союз равных. В отношении «начальник-подчиненный» равенства нет по природе своей. Также партнер разделяет не только победы и прибыль, но и неудачи с финансовыми потерями.

ми. Не слышала о подобных условиях работы для директоров по персоналу. Поэтому HRD — это соратник, помощник, проводник идей, контролер, вдохновитель, но не стратегический партнер. Для меня это просто красивое выражение с искореженным смыслом.

А вот сделать HRD заинтересованным в повышении прибыли и капитализации компании можно. Для этого он должен стать держателем солидного пакета акций, доли компании или получать годовую премию в пропорциональной зависимости от чистой прибыли компании.

\* Марина Волостнова, Training & Development компании ДАЙМЛЕР.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал 2017 г.

2017 г.

**Справка о компании:** Компания ДАЙМЛЕР является одним из крупнейших производителей автомобилей премиум-класса и коммерческих автомобилей с глобальным охватом. В России компания представлена несколькими брендами: всем известный Мерседес Бенц, легковые автомобили, грузовики, автобусы, специализированная техника, бренд FUSO, Setra. Несколько собственных заводов и крупное совместное предприятие с КамАЗом — завод по производству кабин. Компания предоставляет финансирование, лизинг, управление автопарком, страхование и инновационные услуги мобильности. <http://www.daimler.com/en/>



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# HR сегодня на вес золота

*В филиалах эйчарам  
непросто справиться с  
персоналом...*



*Дмитрий  
Сипайло*

**генеральный директор  
ГК «Шеви Плюс»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?



стественно, ключевое. Во все времена кадры решают все! Хороший HRD ценится на вес золота — он должен чувствовать настроение в компании и видеть то, до чего не доходят руки у меня самого.

Руководство должно стараться и развивать сотрудников и давать возможность дополнительного обучения. Эффективным инструментом показали себя обучающие видео, позволяющие разбирать все спорные технические моменты.

**УИ** Как часто успешный лидер общается с HRD? А в идеале?

— Раз в пару недель. В идеале? Идеальных условий не бывает. Хотелось бы, конечно, чаще обращать внимание на кадровые вопросы, но в условиях моей загруженности это не реально. Когда бизнес становится сетевым, все филиалы, точки требуют пристального внимания со всех сторон. В этом случае кадровикам приходится многие вещи решать самим, хотя это и не так просто.

**УИ** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?

— Все вопросы, касающиеся управленческого состава компании.

**УИ** HR вырос из отдела кадров (как финансовый — из бухгалтерии), но не пора ли выделить из HR отделы — например, отдел развития талантов и, может быть, какие-то другие?

— Да, если речь идет о крупном бизнесе, эффективнее поделить HR-департамент на более узкие отделы.

**УИ** Соответствует ли сотрудник должности (от этого во многом зависит успех компании)? Кто и как должен решать этот вопрос?

— Учитывая специфику работы, специалисты HR-отдела не могут сами отследить уровень качества работы механика, мастера-приемщика или колориста. Тонкостей и нюансов в профессиях столько, что даже опытному специалисту нужно время на определение уровня знаний нового человека. Здесь решение всецело за руководителем направления, который хорошо знает специфику своего отдела. Это касается любого бизнеса.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
в АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП** Цифровизация компании с новыми сотрудниками или переобучение старых — кто и как должен решать этот вопрос? Почему?

— В первую очередь это ответственность руководителей. Их задача — изучить самим возможности цифровизации и дать стимул для шага вперед своим старым сотрудникам, которых надо уважать и развивать. Но и привлекать новых необходимо — новые знания важны. Но методы цифровизации при соответствующем обучении могут перенять и старожилы. Другой момент, если сотрудникам это не нужно — тогда встает вопрос о замене.

**УП** Должен ли HRD следить, куда уходят его специалисты и обсуждать это с ГД? (HRD «Моторолы» не сообщил вовремя ГД, что Apple переманивает их технический персонал.)

— Несомненно. Рынок специфичен, и все друг у друга на виду, но контроль со стороны HR-отдела тоже полезен. Хотя многие сотрудники очень часто возвращаются к старым работодателям. Особенно если к ним в компании относились уважительно и попрощались обе стороны по-хорошему.

Я против общения с людьми свысока. Если вопрос горит, то я и сам вспоминаю прошлое и встаю к подъемнику, это правильно. И лишний раз дает возможность понять работу своей компании изнутри на текущий момент.

**УП** Прозябание таланта — кто должен увидеть это и не допустить? И как?

— Если компания работает в узкой специализации, то «прозябание таланта» может заметить только подкованный руководитель отдела, в котором работает талант. HRD может только выслушать сотрудника и попросить руководителя обратить на него внимание.

**УП** Как HRD может стать стратегическим партнером лидера? Опыт, знания, характер, личные качества?

— Во-первых, если компания работает в определенном сегменте рынка, HRD надо знать специфику этого бизнеса, иначе ему будет сложно говорить с лидером на одном языке. Сотрудник HRD должен знать эти вещи для правильного подбора персонала. У HRD и лидера должно совпадать чувство «своего человека». Сюда входят и личностные, и профессиональные качества человека и его ценности и цели. Это чутье «своего человека», который впишется в коллектив компании и сработается с лидером, крайне важно при общении с потенциальными сотрудниками.

\* Дмитрий Сипайло, генеральный директор ГК «Шеви Плюс».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.



# HR должен научиться понимать связь HR, обучения и прибыльности бизнеса

*Сегодня, как и вчера, это основная головная боль лидеров – многие HR занимаются с упоеием подбором, обучением, не понимая, как все это влияет на прибыль и рост компании.*



**Елена Голева**

**руководитель отдела  
персонала Mayorgo**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?



вою значимость и место в приоритете департаментов экспертам в сфере стратегического управления челове-

рие к HR-специалистам со стороны лидеров бизнеса компаний?! Это происходит потому, что многим специалистам по персоналу, по мнению первых лиц компании, нравится заниматься исследованием и корректировкой психологического климата в коллективе, развитием корпоративной культуры, а объем продаж, товарооборот компании их абсолютно не волнует.

Чтобы было понимание между HR и владельцем бизнеса, специалистам

## НЕ КАЖДЫЙ СОБСТВЕННИК БИЗНЕСА СПОСОБЕН ПРОСЧИТАТЬ И ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА

скими ресурсами необходимо постоянно доказывать. HRD важно показать лидерам необходимость своего труда для развития предприятия. На сегодня, как бы специалисты сферы человеческими ресурсами не боролись за лидирующие позиции среди других отделов управления на предприятии, в большинстве случаев департамент персонала является вспомогательной функцией, которая обсуживает другие подразделения компании.

Почему существует некое недо-

по персоналу прежде всего необходимо показывать материальную выгоду и прибыль для компании, а уже потом технологию методики оценки, обучения и качество подбора персонала. Хотелось бы добавить, что не каждый собственник бизнеса способен просчитать и проанализировать рентабельность отдела персонала. Легче думать, что департамент управления по работе с персоналом — это лишние затраты бюджета на персонал.

Безусловно, с каждым днем идет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



переосмысление HR-функции и самого понятия стоимости бизнеса. На данную стоимость активно влияет лояльность персонала, его вовлеченность, погруженность персонала в стратегические цели компании, HR-бренд, имидж компании в целом.

### **И** Как часто успешный лидер общается с HRD? А в идеале?

— Успешный лидер, собственник компании обязательно заинтересован в том, чтобы его компания и ее прибыль росли. Самое важное для него стремление далеко не к личной и единой власти. Лидеру необходимо и важно, чтобы вся компания соответствовала его взглядам.

Большинство директоров по персоналу считают, что руководители предприятий ожидают от них лишь выполнение понятных и конкретных планов. И только единицы из HR-директоров отмечают, что в компании от них ждут комплексного и самостоятельного анализа запросов бизнеса. Обычно каждый HR-руководитель говорит про недостаток информации и полномочий для своей полноценной работы. Но действий и желания решить данную проблему у этой категории HRD почему-то не возникает. Они просто ждут, что первое лицо предприятия с ними будет делиться этой информацией, своими ясными и четкими задачами. Но это со стороны

владельцев бизнеса выглядит неправильно.

В идеале руководитель HR-департамента должен быть полноценным стратегическим партнером владельца бизнеса, где будет постоянно взаимодействие с генеральным директором. В данном тандеме они должны моментально принимать решения, вместе искать и анализировать проблемы компании, так как основной и главной причиной являются человеческий капитал.

### **И** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?

— Для исполнения возложенных обязанностей директор по персоналу должен обладать необходимыми для работы полномочиями. Без взаимодействия и поддержки генерального директора или собственника бизнеса HRD будет испытывать при внедрении каких-либо новых политик компании постоянное сопротивление работников.

Работа директора по персоналу, помимо прочего, заключается и в формировании коллектива, способного эффективно выполнять свои обязанности, который будет приносить прибыль собственнику бизнеса. Гарантом развития и роста компании является работа всего коллектива. От каждого члена команды зависит, насколько бы-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стро они добьются результата к достижению общих целей и задач. Директор по персоналу может решать вопросы: качественного подбора в кратчайшие сроки, развития и ротации кадров, актуализации систем мотивации, еди-

администрирования, подбора и адаптации персонала, учебный центр, развитие талантов и др. Это имеет право на существование. Дифференцируя функции, мы увеличиваем качество каждой из HR-функций, что приведет

## ОБЫЧНО КАЖДЫЙ HR-РУКОВОДИТЕЛЬ ГОВОРИТ ПРО НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ И ПОЛНОМОЧИЙ ДЛЯ СВОЕЙ ПОЛНОЦЕННОЙ РАБОТЫ

ных оценок эффективности, повышения квалификации многих, сплочения коллектива, налаживания психологического климата, развития талантов, консультации работников по карьерному развитию и многое другие. А также вопросы, касающиеся персонала и его эффективности.

**УП** HR вырос из отдела кадров (как финансовый — из бухгалтерии), но не пора ли выделить из HR отделы — например, отдел развития талантов и, может быть, какие-то другие?

— Для меня понятия HR и отдел кадров — это нечто единое целое. Если компания динамично развивается и масштабируется, появляется острая необходимость разделения департамента персонала на отделы: кадрового

к эффективности каждого сотрудника, а значит к увеличению прибыли компании. Но необходимо учитывать, что желания безграничны, а ресурсы ограничены. Лично я придерживаюсь мнения, что универсальные HR-специалисты гораздо эффективнее.

**УП** Как HRD может стать стратегическим партнером лидера? Опыт, знания, характер, личные качества?

— HRD — это тот руководитель, который знает каждого сотрудника компании, является неким центром взаимодействия между всеми департаментами на коммуникативном и профессиональном уровне. Чтобы построить карьеру в HRM и занять высшую позицию, в первую очередь нужно обладать аналитическим и системным

мышлением, способностью внедрять теоретические знания на практике, постоянно мониторить изменения в области трудового законодательства и современных технологий управления персоналом. Помимо этого, необходимы умение управлять эмоционально интеллект и наличие сильной интуиции.

\* Елена Голева, руководитель отдела персонала розничной сети мужской и женской одежды Mayorgo.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Сайт компании <http://mayorgo.ru/> MAYORGO — это сеть магазинов мужской и женской одежды и обуви, расположенных в крупных торговых центрах Москвы.

**WWW.TOP-PERSONAL.ru**

*В светлом номере читайте*

*Ольга Зайкина*

**Оплата труда в особых условиях:  
анализ судебной практики**

*Ольга Зайкина*

**Приостановление работы как  
гарантия получения заработной  
платы: как это работает**

*Ольга Москалева*

**После проверки ГИТ**

**WWW.TOP-PERSONAL.ru**



*Ольга Зайкина*

**Оплата труда в особых условиях: анализ судебной  
практики**

*Татьяна Клобачкина*

**Заграничные командировки и споры по расходам**

*Михаил Пресняков*

**Оплата по труду: вопросы дифференциации  
и дискриминации**

*Чистякова Пластинина*

**Работаешь по трудовому договору? Будешь  
должен НДФЛ уплатить... сам!**

*Ирина Витвицкая*

**Меняем должностную инструкцию: споры  
работников и работодателей**

*Светлана Чаларова*

**Неуплата НДФЛ и страховых взносов с зарплаты**

*Екатерина Элоева*

**Заключение договора об оказании услуг в целях  
фактического предоставления персонала**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Право на выживание имеют компании с капиталом в виде ценных сотрудников

*Мыслящий руководитель  
всегда уделяет HR  
достаточно внимания*



*Сергей  
Карпушов*

глава ГК ASVA

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

## **❗ Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?**

 эпоху тотальной глобализации бизнеса и бизнес-процессов по всему миру право на выживание и движение вперед обретают компании с ключевым капиталом — своими сотрудниками.

Взять даже личный пример — рынок запчастей для авто. И здесь HR-менеджеры все прочнее занимают свое место в большой бизнес-гонке. Вместе с другими руководителями они принимают активное участие в формировании эффективной команды. Это называется партнерством, важным не только для управления персоналом, но и для компании в целом. Дело в том, что для процветания дела необходимо более тесное сотрудничество между функциональными лидерами и отделами.

Теперь компании и их руководители признают, что HR-вопросы, по сути, являются главной сценой конкуренции бизнеса. Интеллектуальный капитал, ключевые знания и организационные способности — все это есть составляющие части успеха компании

в целом. HR-специалисты всегда это знали.

Я считаю, что успешный лидер (либо руководитель, стремящийся стать таковым) просто обязан среди департаментов своей компании отводить отделу HR одну из лидирующих ролей. Не второстепенных.

## **❗ Как часто успешный лидер общается с HRD? А в идеале?**

— Любой мыслящий руководитель уделяет достаточное внимание HR-отделу даже при ежедневной высокой загруженности. В среднем общение происходит не реже одного раза в рабочую неделю. Здесь решаются важнейшие вопросы для компании, включающие формирование, обучение и развитие команды.

В идеале общение с данным отделом должно происходить не реже двух-трех раз в неделю. Это положительно повлияет как на лидера компании, всегда владеющего информацией по этому участку работы и лично принимающего участие в подборе, обучении и развитии сотрудников (что немало важно для них), так и на сам отдел, который, регулярно общаясь с руководителем организации, получает мотивационный заряд. А также понимание, в каком направлении необходимо развиваться.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?

— В первую очередь эти проблемы связаны с определением направления развития как самого отдела, так и непосредственно его подопечных. Ведь развитием и обучением сотрудников занимается отдел HR, а генеральную линию прогресса согласовывает лидер компании. Для наибольшей эффективности развитие должно происходить в нужном и актуальном для компании направлении. Эта линия у каждого своя.

### **УП** Соответствует ли сотрудник должности (от этого во многом зависит успех компании)? Кто и как должен решать этот вопрос?

— Соответствие или несоответствие сотрудника занимаемой должности — важный фактор, оказывающий влияние на процессы, происходящие внутри компании. HR-отделу и непосредственному руководителю нужно выявить тревожные симптомы на стадии испытательного срока сотрудника (при условии, что задачи, как и обязанности, тщательно и конкретно прописаны).

Если речь идет о рядовом сотруднике компании, здесь, несомненно, полномочия руководителя и HR-отдела компании. Если речь идет о ключевом сотруднике (топ-персонал), то контроль возлагается на лидера организации и HR-отделы.

Проблема несоответствия выявляется несколькими способами:

- на практике, в процессе работы;
- по итоговому результату, т.к. прекрасно организованный процесс на деле может оказаться низкоэффективным;
- с помощью периодических аттестаций персонала (здесь можно увидеть пробелы в знаниях и навыках).

Чтобы предотвратить проблему, нужно своевременно контролировать процесс обучения и прохождения сотрудником задач на испытательном сроке. Если некомпетентность все же выявлена, стоит:

- провести дополнительное обучение отстающего кадра;
- по возможности рассмотреть перевод сотрудника на другую должность, для которой он подходит больше;
- подумать о замене сотрудника на другого.

Что касается топ-менеджеров, здесь вопрос решается руководителем (лидером) организации с непосредственным участием HRD и HR-отдела. Сценарий аналогичен.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**У** Должен ли HRD следить, куда уходят его специалисты и обсуждать это с ГД? (HRD «Моторолы» не сообщил вовремя ГД, что Apple переманивает их технический персонал.)

— HRD просто обязан следить за тем, куда, когда, зачем и в каком количестве уходят сотрудники. Обсуждать это с ГД нужно обязательно, ведь он определяет стратегический курс развития своей компании. А понимание причин и характеристик кадровых оттоков может дать ему возможность оперативно перестроить тактику и стратегию в соответствии с ситуацией. Профилактические меры в такой ситуации просто необходимы.

**У** Прозябание таланта — кто должен увидеть это и не допустить?

— Это прямая обязанность и задача отдела HR. Ведь именно там проводит-

ся работа с сотрудниками по обучению и развитию. Зачастую только HRD может дать объективную оценку талантам специалиста. Непосредственный руководитель, не желая потерять ценного кадра, может не проявить должной инициативы по продвижению сотрудника по карьерной лестнице. Выявлять способных сотрудников и находить соответствующее применение их способностям должны лидер организации совместно с отделом HR.

\* Сергей Владимирович Карпушов,  
глава ГК ASVA, специалист  
в B2B-рынке и автобизнесе.

Беседовала Анна Баграмова

Журнал

2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Как врач держит руку на пульсе, так и HRD должен чувствовать состояние каждого сотрудника

*Если вы можете  
ответить на ряд вопросов  
(ниже), значит вы партнер  
лидера*

**Ольга Шевелова**

**директор  
департамента  
управления  
персоналом МФО  
«МигКредит»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

любых задач и поможет избежать всяческих недоразумений.

Кроме режима online, один-два раза в неделю проводятся встречи, когда генеральный директор и HRD обсуждают стратегические вопросы, и один раз в месяц для отчета о проделанной работе и планах на будущее.

**❗ Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?**

— Безусловно, это вопросы увольнения и приема в компанию топ-менеджеров первого уровня, а также вопросы формирования и трансляции миссии, ценностей, целей компании.

**❗ HR вырос из отдела кадров (как финансовый — из бухгалтерии), но не пора ли выделить из HR отделы — например, отдел развития талантов и, может быть, какие-то другие?**

— На мой взгляд, сама роль HR на сегодняшний день кардинально трансформировалась, став отдельной бизнес-функцией управления самым дорогим активом компании — людьми, где требуются широкие гуманитарные и менеджерские компетенции, компетенции в бизнесе, технологиях, маркетинге, финансах. Именно поэтому в современном бизнесе наблюдается тенденция прихода на позиции в HRD бывших руководителей бизнес-подразделений. Такие директора по пер-

**❗ Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?**



аже в эпоху стремительного движения к цифровому автоматизированному миру в решении любых стратегических задач компаний, кроме технологий и материальных активов, всегда задействованы люди — персонал. Подбор кадров, правильное построение организационной структуры, создание жизнеспособной корпоративной культуры — это все базис успеха компании. Поэтому HR на полшага впереди бизнес и коммерческих подразделений, осуществляет их поддержку, стимулирует и создает необходимую почву для развития и достижения целей. А HR-директор является правой рукой генерального директора в реализации стратегических задач, поставленных советом директоров, акционерами.

**❗ Как часто успешный лидер общается с HRD? А в идеале?**

— Важно понимать, что лидер может обратиться к HRD в режиме 24/7 online для решения срочных и текущих задач, при этом можно и нужно общаться открыто и честно: это ускорит решение

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



соналу способны разделить чаяния и болевые моменты бизнеса, зная их противоречия изнутри. Выступить в роли фасилитатора решения задач специализированных подразделений с разнонаправленными целями. Например, цели департамента рисков — ограничение; департамента продаж — экспансия и неограниченный рыночный охват.

Но, конечно, удержать все в своих руках невозможно, поэтому и выделяются отделы из HR, у руля которых должны стоять узкоспециализированные специалисты, решающие свои достаточно узкие задачи. Например, кадровое делопроизводство является учетной функцией HR, а развитие талантов помогает не только создавать и развивать кадровый резерв, но и удерживать сотрудников к компании.

**УП Соответствует ли сотрудник должности (от этого во многом зависит успех компании) — кто и как должен решать этот вопрос?**

— Этот вопрос требует системного подхода. Вся система управления персоналом от подбора, мотивации, ротации, обучения и удержания персонала должна быть слаженной, коррелировать с целями компании и работать эффективно. Тогда любое несоответствие выявляется своевременно и безболезненно.

**УП Цифровизация компании с новыми сотрудниками или переобучение старых — кто и как должен решать этот вопрос? Почему?**

— Должна быть взвешенная политика — старые сотрудники обеспечивают при необходимости преемственность бизнес-процессов, знаний и, возможно, легко смогут переориентироваться в инновации, обучиться цифровым, новаторским подходам. Новые сотрудники, безусловно, являются новой кровью, свежим взглядом, тоже необходимым для развития и движения вперед.

**УП Должен ли HRD следить, куда уходят его специалисты и обсуждать это с ГД? (HRD «Моторолы» не сообщил вовремя ГД, что Apple переманивает их технический персонал.)**

— Сотрудники компании, особенно талантливые профессионалы, требуют со стороны компании постоянного внимания, поскольку они могут так же легко ее покинуть, как в свое время в нее пришли. И важно понимать, по каким причинам это происходит.

Чтобы понять, какова причина ухода, стоит проводить «выходное интервью», а также регулярно проводить анализ степени удовлетворенности своих сотрудников еще на этапе раздумывания о переходе в другую компанию, своевременно заметить вы-



росшего из своих задач сотрудника, готового взять на себя амбициозные задачи.

Мне приходит сравнение со здоровьем — если ему уделять должное осознанное и системное внимание, то диагностировать любое несоответствие можно на ранних стадиях изменений. HRD, как врач, должен держать руку на пульсе, замечая все «индикаторы здоровья» коллектива, которые позволяют своевременно наблюдать изменения настроения, мотивации персонала.

Если же переход случился, то понимание, какую компанию и по каким причинам выбрал сотрудник, поможет внести положительные изменения и у нас, это и стоит обсуждать с генеральным директором.

### Прозябание таланта — кто должен увидеть это и не допустить?

— Первый, кто видит потенциал того или иного сотрудника, — это, конечно, непосредственный руководитель и команда, с которой он работает. Ежедневная работа, встречи и совещания помогают не только быть в курсе задач, но и дают возможность высказывать новые идеи и выдвигать предложения. Если компания открыта и прислушивается к идеям своих сотрудников, дает им возможность экспериментировать и проявлять себя в

«боевых условиях», то сотрудник и его заслуги не останутся незамеченными.

Кроме того, сотрудники должны иметь ясное и верное представление о своих перспективах в компании, открытых возможностях и путях продвижения по службе, это уже задача HRD и руководства компании. Каждый член коллектива должен заниматься тем, что он умеет лучше всего. В отсутствие внятной коммуникации и правил игры компания обречена на нерациональное использование кадров и дефицит нужных специалистов на ключевых ролях: перспективные сотрудники будут прозябать на неинтересных им должностях, не понимая, как переместиться на другое место. А потом покинут компанию.

### Как HRD может стать стратегическим партнером лидера? Опыт, знания, характер, личные качества?

— Вопросы, которые волнуют любого руководителя по отношению к его команде и компании:

- Как мы можем мотивировать наших сотрудников?
- Как мы можем изменить мышление руководителей?
- Как мы можем изменить культуру организации?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



• Как мы можем сделать так, чтобы команды брали на себя ответственность?

• Как мы можем улучшить совместную работу и сотрудничество в командах?

• Как мы можем заставить руководителей доверять своим командам?

• Как мы можем сделать бизнес более гибким?

Все эти вопросы являются стратегическими, и ответить на них поможет опытный, знающий HRD, у которого достаточно характера и личностной зрелости.

Одно качество HRD хочется выделить особенно. В НЛП есть такое понятие, как метапрограмма «люди», или как ее еще называют «другие». Это базовый фильтр восприятия человека, характерный паттерн мышления, ориентированный на ценность другого человека. Так вот, у директора по персоналу должна быть эта метапрограмма в «базовой комплектации».

\* Ольга Шевелова, директор департамента управления персоналом МФО «МигКредит».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**



# По мере взросления бизнеса функции HR, естественно, меняются...

*HR тоже человек и  
советоваться ему надо в  
рамках своих полномочий  
хоть с коллегами*



*Ольга Лобач*

**директор по  
персоналу компании  
«Информзащита»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR?



Место HR в иерархии приоритетов успешного лидера бизнеса зависит от многих факторов: специфика бизнеса, возможности влияния HR на его успешность, ценности и зрелость самого лидера, отношение к HR топ-менеджеров и сотрудников компании.

**УП** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера?

— Я считаю, что все задачи HR, являющиеся стратегическими, на уровне политики их реализации должны быть согласованы с лидером. И, кроме того, HR тоже человек и если он сомневается в принимаемом им даже в области своей компетенции решении — всегда лучше посоветоваться. Конечно, не по мелочам, конечно, не часто, но иногда точка зрения лидера позволяет посмотреть на какую-то проблему шире и найти нестандартное решение. Лично мне мнение лидера всегда и важно, и интересно.

**УП** HR вырос из отдела кадров (как финансовый — из бухгалтерии), но не пора ли выделить из HR отделы — например, отдел развития талантов и, может быть, какие-то другие?

— По мере взросления бизнеса и организации у нее неизбежно появляются новые потребности или уже существовавшие функции постепенно начинают передаваться в HR. При этом постепенно приходит осознание того, что функции HR требуют централизации, расширения или модернизации: например, направление C&B в каком-то виде могло исторически находиться в финансовой службе, охрана труда — в АХО и т.д.

Здесь я бы посоветовала руководителю компании в первую очередь проконсультироваться с дружественными консультантами или эйчарами, которые помогут понять, пришла ли пора в компании для сильного HR, принять эту мысль и только потом начинать поиск и изменения.

**УП** Цифровизация компании с новыми сотрудниками или переобучение старых — кто и как должен решать этот вопрос? Почему?

— Для компаний из сферы высоких технологий этот вопрос даже не стоит. А для всех остальных — это в первую очередь эволюционный и только потом

революционный вопрос. Эволюционно это должно происходить у лидера компании и/или достаточно большой и влиятельной группы потенциальных проводников изменений. Среди них — правильное место для HR. А вот дальше — можно и революционно.

### Проявление таланта — кто должен увидеть это и не допустить?

— Можно ответить «руководитель» и это будет самый простой ответ для многих HR. Однако ответственность HR, на мой взгляд, в том, чтобы сама HR-система в компании была выстроена так, чтобы даже не очень внимательный или опытный руководитель не смог не заметить «звездочку» или

дать возможность «звездочке» заявить о себе самостоятельно.

Для этого HR может внедрять различные системы оценки, использовать ротацию, проводить внутренние учебные и не учебные мероприятия, собирать регулярную обратную связь и многое другое — инструментов сейчас хватает.

\* Ольга Лобач, директор по персоналу компании «Информзащита».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал 

2017 г.





**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
 В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**  
 (Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07



# Судьи неувольняемы, пока не совершат грубую ошибку?

*«И так сойдет»: что ждет судью, который плохо работает?*

*Елена Сорокина*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Российские судьи об- ладают гарантиями, которые только снятся представи- телям других профессий. Если кан- дидат в служители Фемиды прошел многочисленные этапы отбора, то он может больше не волноваться о повсеместных проблемах россиян: сокращение штата, «серая» зар- плата и даже увольнение. В апреле 2016 г. Верховный суд России по- становил, что уволить судью можно только при исключительных обсто- ятельствах.

Тогда, казалось бы, узкопрофиль- ные изменения в законодательстве не остались без широкого внимания СМИ. Ведь буквально за день до по- становления все газеты пестрили заголовками об уходе в отставку су- дьи Арбитражного суда Саратовской области Татьяны Лескиной, приняв- шей иск об отрешении В.В.Путина. 85-летний пенсионер Николай Су- воров обвинял президента в разгра- блении России и назвал его «врагом народа и другом миллиардеров». 6 апреля судья приняла иск к рассмо- трению, но уже на следующий день прекратила дело, ссылаясь на чет- вертую главу Конституции.

Общественности так и не удалось до конца разобраться в нашумев- шей истории. Пока одни обвиняли судью Лескину в незнании основ- ного закона России (рассматривать иск против неприкосновенного пре- зидента?!), другие оправдывали ее решение несовершенством Арби- тражного процессуального кодекса, который не давал судье возможно- сти отклонить иск пенсионера, ра- нее прославившегося жалобами на власти в Верховный суд. В итоге Татьяна Лескина была вынуждена сложить полномочия и отправиться на заслуженный за 17 лет службы отдых. Отдых, которого, однако, ни- что не предвещало до злополучного иска. Напомним, что Татьяна Лески- на была награждена медалью Сове- та судей и судебного департамента Верховного суда за «Безупречную службу». То есть либо ее заставили уйти в попытках избежать кары пре- зидента, либо попросили переждать шумиху, либо судья испугалась санкций дисциплинарной комиссии за неверное применение законода- тельства и решила сохранить при- вилегии судьи в отставке.

Можно понять, почему Лескиной не хотелось рисковать: судье, ухо- дящему в отставку, выплачивается выходное пособие в размере, кото- рый не может быть меньше шести- кратной месячной заработной платы по оставляемой должности. Ежеме-

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

сячно выплачивается содержание, не облагаемое налогом. Если судья имеет стаж работы не менее 20 лет, то объем выплат достигает 85 процентов заработка. Пребывающий в отставке судья сохраняет гарантии неприкосновенности. При этом судья может вернуться к своим обязанностям либо сменить направление деятельности и посвятить себя местному самоуправлению или госслужбе вплоть до перспектив стать депутатом Государственной думы или Совета Федерации Федерального Собрания РФ, либо преподавать в учебных заведениях. Судьи в отставке также наделены льготными условиями обеспечения жильем, медицинским обслуживанием и т.д. В 2013 году уйти в отставку успел судья Евгений Махно, уснувший на слушании уголовного дела.

Однако прямой опасности лишиться беззаботной пенсии у Лескиной не было, ведь процесс увольнения судьи сложный, даже исключительный. Так, «плохая работа» — еще не повод расставаться с мантией. Ошибки судей устраняют вышестоящие инстанции, что, конечно, снижает эффективность правосудия. К слову, именно судебная власть вызывает у россиян наименьшее доверие. По данным, которые приводит «Комсомольская правда», доверие к судебной власти испытывают лишь 39-44 процентов населения. В США

этот показатель находится на отметке 61 процент.

Наиболее частая причина увольнения российского судьи — дисциплинарное взыскание. Согласно сообщению Высшей квалификационной коллегии судей, за 2016 год 26 судей были лишены полномочий, тогда как всего в России около 30 тыс. представителей профессии. В этом же году Верховный суд подчеркнул исключительность такой меры, призывая обходиться замечаниями и предупреждениями.

Очевидно, что понятие дисциплинарной ответственности весьма расплывчатое и уже много лет нуждается в определении. Еще в 2011 г. при оглашении решения по жалобе московской судьи Анжелики Матюшенко о незаконном увольнении Конституционный суд напомнил законодателям, что было бы неплохо уточнить составы дисциплинарных проступков. Иначе получается, что фривольные фотографии в соцсетях несут большую общественную опасность, чем халатность, лень и неграмотность служащих правосудия.

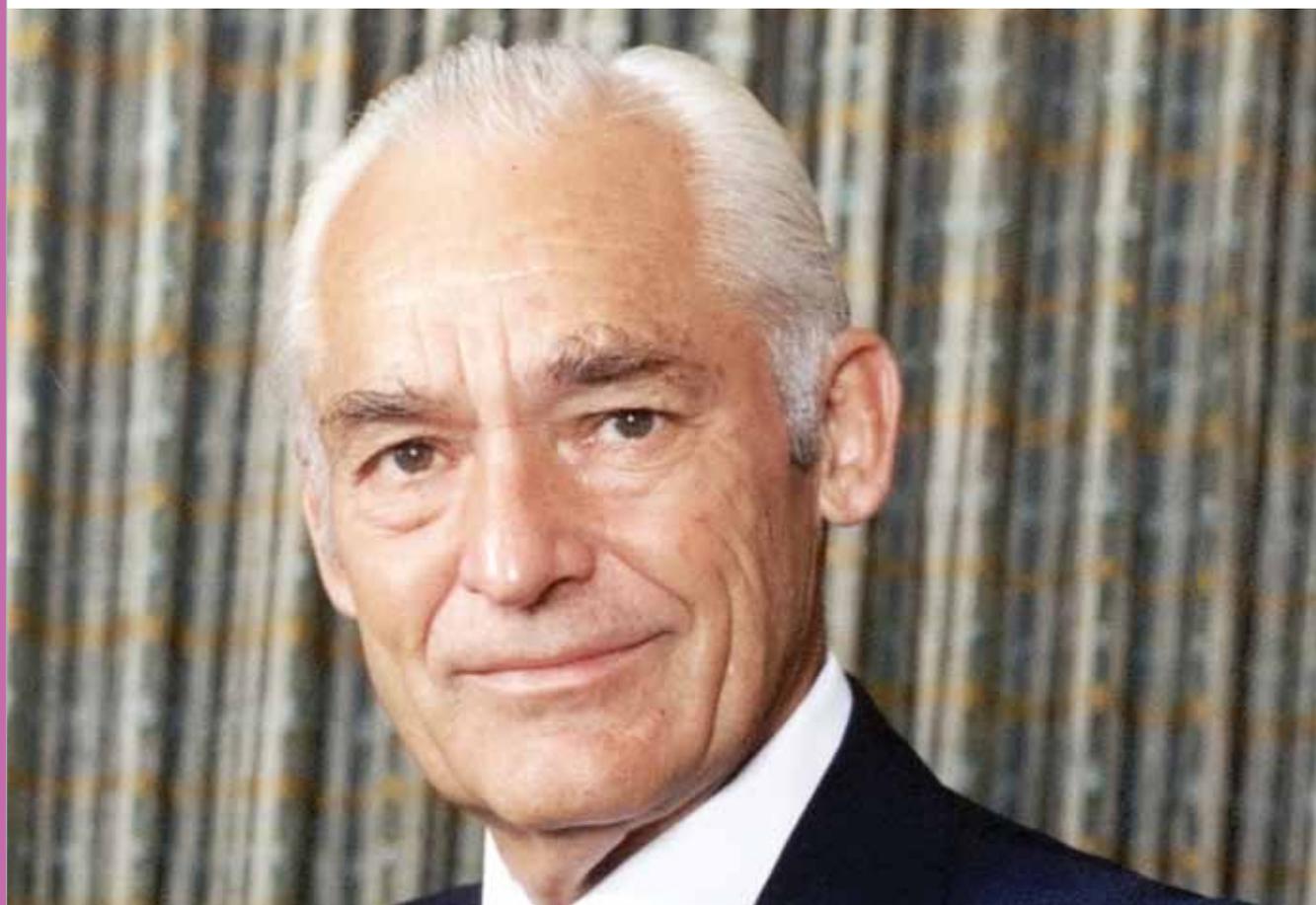
## Сэм Уолтон



Сэм Уолтон — американский бизнесмен, основатель сетей магазинов Wal-Mart и Sam's Club, родился 29 марта 1918 года в Кингфисшере, США.

Семейство Уолтонов вскоре после рождения сына переехало в неболь-

шой городок в штате Миссури. Свое детство Сэм не любил вспоминать из-за постоянных скандалов родителей. В 1940 году он окончил университет со степенью бакалавра бизнеса и поступил на работу в торговую компанию J. C. Penney, но его не устроил коллектив и заработок, и вскоре он перешел в торговую компанию Claremore почти на такую же зарплату. В 1943 году в 25-летнем возрасте не только по любви, но и из-за денег, Сэм женился на Хелене Робсон, с которой познакомился в компании.



Спустя какое-то время Сэма призвали в армию, но врачи обнаружили у него заболевание сердца. Учитывая, что у него был какой-то опыт в торговле, Уолтона назначили интендантом авиачасти. Находясь в армии, Сэм Уолтон понял, что его будущее — это торговля.

После его демобилизации на семейном совете отец Хелен решил (в основном, из-за дочери) помочь молодой семье встать на ноги. И Сэму Уолтону был открыт кредит в \$20 тыс.

Сэм и Хелена на эти деньги открыли маленький магазинчик — лавочку Ben Franklin в Ньюпорте штата Арканзас. Ben Franklin стал торговой маркой одноименной франчайзинговой компании, владелец которой решил, что главное не в том, кто управляет лавкой, а в ее названии, поскольку за пять лет Сэм превратил свою лавочку в самый прибыльный магазин сети Ben Franklin. Владелец отказался продлевать контракт с Уолтоном, решив все делать сам, но свою ошибку понял тогда, когда узнал об успехе нового уолтоновского магазина — лавочки под названием Five & Ten Cents («Пять и десять центов»), открытой в Бентонвилле в том же штате Арканзас.

Сэм продолжал увеличивать обороты торговли, изучал теорию торгового дела и исследовал работу чужих магазинов (этим он занимался всю жизнь) — все полученные знания он применял

на практике. Позже он разработал свои принципы управления магазином и за 10 лет открыл в штатах Арканзас и Миссури еще девять лавочек, а к 1962 году — свой первый супермаркет.

Все владельцы небольших магазинов типа Mom & Pop мечтали открыть крупный супермаркет в центре города, однако Уолтон в 1962 году открыл супермаркет Waltons Five & Dime на окраине Роджерса (Арканзас), его управляющим стал брат Уолтона — Бад. Так зародилась всемирно известная сеть Wal Mart Stores, в которую сегодня входит более 3 тыс. супермаркетов в таких странах, как США, Канада, Мексика, Бразилия, Аргентина, Китай, Пуэрто-Рико и Германия.

Ключевой принцип Сэма Уолтона сохранился и по сей день — Wal Mart открывает супермаркеты в спальных районах, а не в центре города, к тому же уолтоновский супермаркет по своей сути такой же Mom & Pop, но только очень большой, с большим ассортиментом товаров и низкими ценами, что привлекает покупателей. Сэм в своих супермаркетах сохранил атмосферу крохотной лавочки. Он считал, что «чем больше становятся универмаги Wal Mart, тем больше мы должны избегать гигантомании, сохраняя атмосферу небольшого магазинчика». При том что ежегодный объем продаж сети Wal Mart в начале 1990 г. достиг \$50 млрд.

Вскоре Уолтон стал писать мемуары, в которых рассказал о создании самой крупной розничной торговой сети в мире и «о создании сотен рабочих мест».

Кроме того, Сэм занимался благотворительностью: учреждал стипендии для студентов местных колледжей и проводил благотворительные распродажи. А также жертвовал деньги зоопаркам, библиотекам, больницам, театрам, церквям, пожарным и даже мэрам маленьких городов: для них он учредил премию American Hometown Leadership Award.

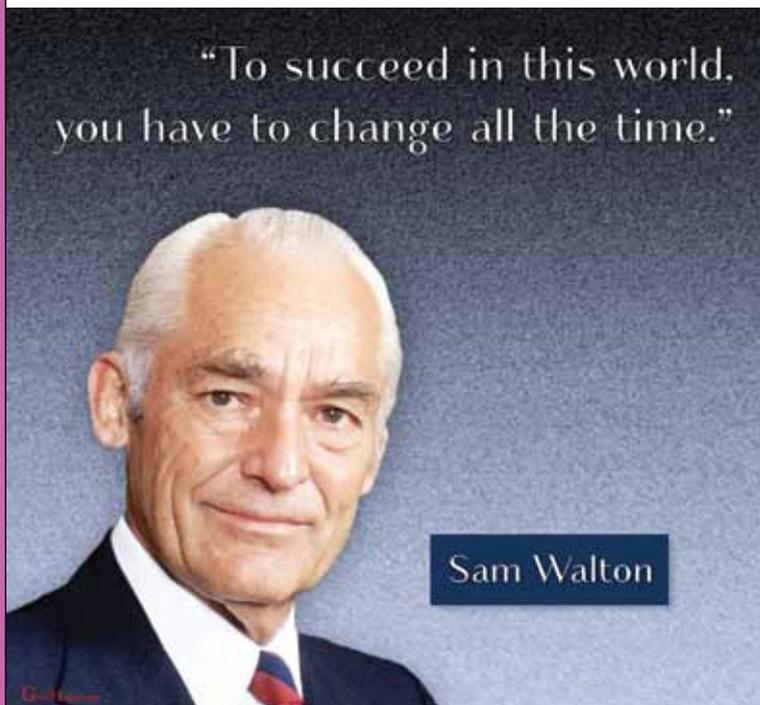
В своих мемуарах Уолтон указал десять «универсальных заповедей успеха»: 1. Будьте преданы бизнесу. 2. Делитесь

прибылью с партнерами (так он называл персонал магазина). 3. Мотивируйте партнеров. 4. Обсуждайте с партнерами проблемы. 5. Цените то, что делают партнеры. 6. Празднуйте успех. 7. Выслушивайте каждого партнера. 8. Предвосхищайте ожидания клиентов. 9. Контролируйте расходы. 10. Плывите над течением».

Автобиография Уолтона *Made in America: My Story* вышла в свет в 1992 году и быстро стала бестселлером. Джордж Буш, президент США, в марте 1992 года вручил Сэму Уолтону медаль Свободы.

Сэм Уолтон скончался 5 апреля 1992 г. в возрасте 74 лет в Литл-Рок, Арканзас, США.

Согласно версии журнала *Forbes*, в период с 1985 по 1988 г. Сэм Уолтон занимал 11-е место в списке самых богатых американцев за всю историю США. Секрет его успеха в бизнесе состоял в том, чтобы: «разорить десятки тысяч мелких торговцев и на месте их лавочек воздвигнуть три тысячи супермаркетов».



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (207)

СЕНТЯБРЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Ольга Москалёва*

## **П**сле проверки ГИТ

*Ольга Байдина*

## **О**плата труда в особых условиях: анализ судебной практики

*Ольга Байдина*

## **П**риостановление работы как гарантия получения заработной платы: как это работает

*Александр Чакински*

## **К**ак уволить «аварийного» водителя

*Артём Ломакин*

## **Ц**ифровизация права

*Сергей Слесарев*

## **К**ommerческая тайна и контроль за работником



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

сентябрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Чаталия Пластинина*

## **Наследство New: что нового?**

*Зоя Осипова*

## **Право заказчика на возмещение расходов на устранение недостатков в выполненных подрядчиком строительных работах**

*Кирилл Антонов*

## **Новые хитрые схемы повышения цены для заказчика строительства**

*Павел Хлебников*

## **Застройка по новым правилам (анализ новелл Закона № 214-ФЗ)**

*Артём Ломакин*

## **Выселение из общежития по заявлению наймодателя**

*Алина Попова*

## **Особенности приобретения жилья на первичном рынке**

*Михаил Корчагин*

## **Бизнес и власть**

## Лидерство как феномен управления

ТЕМА

Тема выбрана в связи с высказыванием В. Путина о лидерских качествах. На вопрос журналиста во время встречи в Лебедянском НОКе он ответил, что **ПОРЯДОЧНОСТЬ** считает главным качеством... а все остальное уже проистекает из **ЭТОГО...**

 опросил ряд топов (читайте в номере 29) и практически все эксперты согласились с президентом.

Однако на Деловом клубе в центре Meeting Point его участники сошлись в дискуссии.

Мария Ковалева (HRD «Газпромбанка») считает порядочность желаемым качеством лидера («В. Путину так хотелось бы»), а в реальности от лидера требуется **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**.

Харизма, умение зажигать и вести за собой людей тоже крайне важны.

Полный отчет о дискуссии читайте в -34

Участники Делового клуба: М. Савостьянова, «Нацимбио»; А. Поляков, «Гермесавто»; А. Гончаров, ; С. Пронин, «Тарес»; М. Богданов, CONSORT Group; А. Устюжанин, кадровый центр «Эксперт»; М. Ковалева, «Газпромбанк»; А. Добровольский, бизнес-тренер; Е. Кулик, «Здоровая улыбка»; М. Назаров, бизнес-тренер; С. Сотников, бизнес-тренер.