

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные адреса: по адресу "Роспотреб" - 71052, 71055, 72026.

№ 41  
(453)

2017

АДВОКАТ В ШОРТАХ

Главная тема:



Алексей Загумёнов

**Главное — создать  
сильных партнеров**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Адвокат в шортах восстановлен судом.**

**Эта новость всколыхнула интернет,  
но не HR-сообщество.**

**«Подумаешь, невидаль какая — мы и не такое  
созерцали в отделах IT, на конференциях...»**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гонгаров*





стр. 39

**Б**ольшинство творческих работников очень сопротивляются любым дресс-кодам...



Изабелла Атласкирова,  
ООО «СааС проект»

стр. 49

**Л**юдей, носящих широкие галстуки (вышли из моды более пяти лет назад), может отличать отсутствие интереса к изменениям, происходящим на профессиональном рынке...



Равгат Хусаинов,  
LightZen C.M.S.

стр. 44

**К**омпания обязана для себя определить, критично или некритично для неё строгое соблюдение дресс-кода...

Юлия Конецкая,  
BizForce

стр. 53

**Ч**ем больше компания накладывает каких-то ограничений, тем больше ограничений она накладывает на своё развитие...



Максим Фролов,  
Red Forward Group

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### Трибуна лидера

**Капитан должен быть в ответе за всё,  
но корабль плывёт благодаря команде**

Алексей Загумёнов, «Авира»

11

### Тайна зарплаты

**Размер зарплаты — вещь интимная**

Елена Арефьева, Pony Express

17

### Бизнес-литература

**Ловушки управления:**

**Как повысить результативность сотрудников**

Светлана Иванова

33

### Дресс-код

**Бывшего «медвежатника» или наркоторговца  
я бы точно не взял в компанию**

Максим Сундалов, EnglishDom

36

**Сотрудники могут себе позволить любые ириски...  
если их не видят клиенты**

Ксения Поплавская, World Gym

39

**Всё простить можно всего нескольким  
категориям сотрудников**

Изабелла Атласкирова, ООО «СааС проект»

44

**Репутационные риски компании никто не отменял**

Юлия Конецкая, BizForce

49

**Широкие галстуки давно вышли из моды**

Равгат Хусаинов, LightZen С.М.С.

53

**Дресс-код напоминает сотрудникам о том,  
что они находятся на работе, а не на отдыхе**

Максим Фролов, Red Forward Group

57

### HR-практика

**Как сузить «воронку кандидатов»**

Денис Бегляров, People Promotion

61

### Успешные предприниматели мира

Джефф Безос

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

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

Подписано в печать 23.10.2017 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 >

№41  
(453)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ  
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

## Капитан должен быть в ответе за всё, но корабль плывёт благодаря команде

*Самоуверенность – это нередко ключ к успеху (смелость города берёт), но перебор с ней может привести компанию к краху или в «пески».*

*Эксперт сумел победить её в себе и признаться нам в этом.*



**Алексей  
Загумёнов**

**управляющий группой  
компаний «Авира»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

**❗ Компании-партнёры, друзья, недруги — как можно описать их суть и причины такого деления?**



а российском рынке индустрии развлечений врагов себе находят только те компании, которые не умеют сотрудничать с конкурентами.

что с обычными конкурентами мы не взаимодействуем. В бизнесе важно вести себя этично.

**❗ «Рыбак рыбака видит издалека». А что можно предположить о новом деловом партнёре, не поработав с ним? По какой «одежке» можно составить первое впечатление?**

— Для меня всё всегда было просто. Если потенциальный партнёр обладает теми же качествами, что и я сам, он мне не нужен. Если он до-

## НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ИНДУСТРИИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ ВРАГОВ СЕБЕ НАХОДЯТ ТОЛЬКО ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ НЕ УМЕЮТ СОТРУДНИЧАТЬ С КОНКУРЕНТАМИ

Существует ряд компаний, которые не умеют работать ни с клиентами, ни с конкурентами. Их стиль поведения заключается в поливании всех грязью — чтобы на её фоне была не так сильно видна собственная грязь. С такими компаниями регулярно сталкиваемся и мы. Но наша позиция — достойная конкуренция. Все компании индустрии развлечений мы можем поделить на две категории: конкуренты-партнёры и обычные конкуренты. Разница между ними в том,

полняет меня теми качествами, которыми я не обладаю, — значит, это полезный партнёр. То же самое касается и большого партнёрства между компаниями. Ещё один критерий — оценка достижений. Можно не смотреть на достижения потенциально-го партнёра в бизнесе — достаточно взглянуть на его портфолио. Если человек завоёвывал кубки и медали — это уже показатель того, что он готов работать над собой и добиваться результата.

**УИ** Что может Вас насторожить в поведении компании или информации из СМИ о ней?

— Как бы ни банально звучало, но отзывы. Конечно, обилие негативных отзывов о компании в СМИ — тревожный знак. Но ещё больше заставляет насторожиться отсутствие отзывов негативных.

практика для любого вида деятельности.

**УИ** Как стоит воздействовать на партнёра, оказавшегося недобросовестным?

— Лучше всего договориться о решении проблемы полюбовно, а затем

## **ОБИЛИЕ НЕГАТИВНЫХ ОТЗЫВОВ О КОМПАНИИ В СМИ — ТРЕВОЖНЫЙ ЗНАК. ЕЩЁ БОЛЬШЕ ЗАСТАВЛЯЕТ НАСТОРОЖИТЬСЯ ОТСУТСТВИЕ ОТЗЫВОВ НЕГАТИВНЫХ**

Не найдётся ни одной компании, о которой бы кто-то не сказал что-нибудь плохое — на эмоциях или намеренно по заказу.

**УИ** Как Вы страхуете компанию от недобросовестных партнёров?

— Принцип применения должной осмотрительности для любой российской компании — необходимость. Своих партнёров, всех контрагентов мы проверяем через системы мониторинга, смотрим на время работы на рынке, достижения. Кроме этого, мы всегда берём пробные партии, образцы сырья, комплектующих, если речь идёт о поставщиках. Это стандартная

прекратить все отношения с такой компанией или отдельным предпринимателем. В индустрии развлечений воздействие через какие-то профильные организации не имеет смысла, поскольку далеко не все числятся где-то, вступают в них. Последней точкой обычно становится судебное разбирательство.

**УИ** Что даёт для бизнеса личное знакомство с лидером новой компании-партнёра?

— Такое знакомство — почти необходимость. Ведь только так можно понять, чем дышит компания, чем силён её глава, какими мыслями опериро-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вать. Знакомство с лидером крупной компании — это также и возможность оценить свои собственные силы, сильные и слабые стороны, возможности. Мне, руководителю крупнейшей компании - производителя игрового оборудования в России, иногда встречались такие лидеры из других отраслей, по сравнению с которыми я понимал: мне ещё до такого уровня расти и расти.

#### **Хедхантинг невозможно запретить. Как стоит относиться к уходу ценных специалистов к конкурентам?**

— Я к этому явлению отношусь довольно спокойно. Если нашего сотрудника переманили, это может говорить о том, что с таким же успехом этого сотрудника может перекупить третья сторона. Я не считаю нужным бороться за тех, кто готов на всё из-за денег. Моя команда — команда лояльных специалистов. Поэтому я сам никогда не перекупаю сотрудников.

#### **А если представитель компании-конкурента сам попросится в вашу команду?**

— Это хороший вопрос. Во-первых, у нас существует своя собственная система подбора персонала и найма. Система сложная и почти не дающая осечек. Если представитель компании-конкурента пройдёт нашу систему — я буду готов рассмотреть кандидатуру,

начиная с причин его ухода. От причин будет зависеть многое. Как показывает практика, желающих всегда много, но я не помню, чтобы кого-то брали на руководящие должности. Слишком часто причина ухода нам не нравилась.

#### **Ваша команда топов — кто они?**

— Моя команда — это мои будущие партнёры по бизнесу. Раньше бытовало мнение, что компания должна возвращать сильных топ-менеджеров. Сейчас я понимаю, что главное — создать сильных партнёров. В наших ближайших планах — создание новых направлений работы, например компания по производству аниматронов. Для этого потребуются более чем сильные управленцы, они же — партнёры. По сути, сейчас мы формируем кадровый состав будущих предприятий.

#### **Какие проблемы с работой топов важно решать вовремя?**

— Классик говорил, что движение — жизнь. Для топ-менеджера — это закон. Часто бывает, что топ остановился в своём профессиональном развитии. В таком случае он уже мешает основной деятельности компании, тянет её назад, наносит ущерб. Я сталкивался с таким явлением и на своём опыте. К примеру, был у нас на производстве первоклассный специалист. Он привык мыслить, скажем, миллион-

ными суммами — изготавливать продукцию на столько-то миллионов. А когда ему увеличили бюджет в десять раз, он вдруг заявил, что не готов принимать на себя такие объёмы. Такого

**И** С кем Вы советуетесь при анализе проблем управления?

— Мы часто привлекаем специалистов по бизнес-процессам, чтобы те указали нам на слабые места в нашей

## МОЕЙ ГЛАВНОЙ ОШИБКОЙ МОЖНО НАЗВАТЬ САМОУВЕРЕННОСТЬ

руководителя пришлось менять. Соответственно, важно постоянно вести топ-менеджера вверх, чтобы он не останавливался, не чувствовал над головой потолка.

**И** Мир знает много примеров хищений топами денег, технологий... Вы анализировали причины таких случаев, освещённых в СМИ?

— Из всего, что я видел в публикациях, можно сделать один вывод: человек оказался непорядочным. Непорядочных людей много, те, кто ворует миллионами или миллиардами, оказываются на слуху. Но это не значит, что они хуже тех, кто подворовывает по копеечке только потому, что может. Порядочность — основополагающий фактор взаимодействия с человеком. И на такое качество наша система кадрового отбора также обращает особое внимание.

работе. Но как такового ментора ни у меня, ни у всей компании нет.

**И** Какие ошибки Вы всё-таки совершили в бизнесе и почему? Что полезного они вам дали на будущее?

— Моей главной ошибкой можно назвать самоуверенность. Когда-то я считал, что в бизнесе всё решаю и должен решать — только я. Только с опытом осознал, что главное — всё-таки команда. Сегодня каждый наш сотрудник это знает. Как капитан корабля, я могу стоять у штурвала. Но чтобы этот корабль шёл вперёд, нужны кочегары, матросы, механики... Задача номер один для любого руководителя — сформировать такую команду. Я понял это слишком поздно и, пожалуй, потерял достаточно времени. Сейчас тоталитарный стиль управления я с удовольствием сменил на условную «президентскую демократию». Сотруд-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ники группы компаний обладают большой свободой действий, всегда имеют возможность обсудить со мной свои планы, решения, дальнейшие действия. И конечно, получают для этого достаточные ресурсы.

**УП** Что в будущем Вам хотелось бы изменить и почему?

— Структура компании сегодня у нас построена так, что менять её смысла нет. В будущем я хотел бы увеличить степень свободы для каждого сотруд-

ника. Это позволило бы им эффективнее решать поставленные задачи, а мне — отойти от операционного управления к стратегическому.

\* Алексей Загумённов, управляющий группой компаний «Авира».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

## Читайте в свежем номере



**...Денежные средства с личных счетов топ-менеджеров могут быть списаны даже в том случае, если они уже не имеют отношения к данному банку...**

**...Взыскание может быть наложено на любое имущество менеджеров с учётом ограничений, касающихся имущества, на которое нельзя обратить взыскание...**



# Размер зарплаты — вещь интимная

*Размер зарплаты имеет особое значение, и её значимость уменьшается только среди топов, поскольку для них имеют значение и статус, и интерес к делу, и много ещё чего.*

*Но почему размер зарплат — «секрет Полишинеля», который тем не менее компании строго просят не разглашать (а это почти нереально), трудно понять...*

**Елена Арефьева**

**директор по персоналу  
компании Pony Express**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Обсуждаете ли вы возможность корректирования зарплат ценных сотрудников за пределами компании — с коллегами по отрасли, с сотрудниками кадровых агентств?



а, обсуждаем. Но потребность в подобных обсуждениях возникает нечасто. В крупных компаниях обычно действует стройная структура зарплат. Иногда она опирается на грейдинг. Но, конечно, это не отменяет её регулярной корректировки посредством участия в обзорах зарплат. Часто такие компании, как наша, отслеживают рыночные тенденции, сверяются с показателями зарплатомеров на специализированных сайтах.

Но если стоит задача по подбору специалиста на новую для компании должность — это зачастую обсуждается с коллегами из агентств: на что претендуют кандидаты с таким профайлом.

**У** Насколько стоит доверять консультантам кадровых агентств?

— Не секрет, что агентство заинтересовано «продать» кандидата подоро-

же. Но опытные агентства давно работают на рынке и знают, что репутация куда ценнее сиюминутной выгоды от удачно «проданного» кандидата.

Не скажу, что услугами агентств крупные логистические компании пользуются часто. Более 90 % вакансий они закрывают самостоятельно. Но к тем агентствам, которые выбраны в качестве партнёров, есть полное доверие.

**У** Обсуждают ли сотрудники свои зарплаты за пределами компании?

— Конечно, и не только за пределами — внутри неё тоже. Считаю, это неправильно. Я почти всю жизнь работала в западных компаниях, так вот там это не принято афишировать и обсуждать. Размер зарплаты — интимная вещь. Но всё равно её иногда обсуждают. Что уж говорить о российских компаниях... У нас менталитет такой: узнай зарплату соседа — свою всегда успеешь. Знаю компании, где такие настроения резко пресекаются, вплоть до карательных мер. Убеждена, «культура конфиденциальности зарплаты» должна формироваться с момента приёма на работу, с того, насколько конфиденциальны переговоры в части будущего материального вознаграждения на этапе её обсуждения с рекрутером.

И дальше этот процесс нельзя пу-

скать на самотёк. Надо учить сотрудников, как отвечать на вопрос «какая у тебя зарплата», не озвучивая её. Это важная часть.

**И** Кандидаты склонны завышать планку своих зарплат на предыдущем месте работы. Как выяснить, насколько далека названная сумма от реальной?

что переплачивать. Но наш логистический рынок не так уж велик, такие сотрудники и их ожидания, как правило, нам известны заранее.

**И** А за что, вообще, можно рассчитывать на хорошую зарплату? Особенно сложно это определить в творческих профессиях, в управленческих, в сфере информационных технологий

## НАДО УЧИТЬ СОТРУДНИКОВ, КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОС «КАКАЯ У ТЕБЯ ЗАРПЛАТА», НЕ ОЗВУЧИВАЯ ЕЁ

— Да, склонны. Но чтобы выявить истинное положение дел, во-первых, можно запустить несколько вопросов «с разных сторон», чтобы ненавязчиво выявить нестыковки в ответах, если они будут. Во-вторых, понаблюдать за реакцией на вопрос: это ваш оклад или суммарный доход, с премией и бонусами? Наконец, можно просто проверить информацию. Уровень зарплат в той или иной сфере, возьмём хотя бы логистику, примерно понятен, и, если озвученный кандидатом уровень вознаграждения сильно отклоняется от рынка — это вызывает вопросы, на которые мы стараемся найти ответы. Да, есть звёзды — принципиально важные для бизнеса люди, которым есть за

— к примеру, за то, что сотрудник подал ценную идею. Известно же, что именно идеи — самое дорогое. Она может и миллион стоить. А её автор, в свою очередь — ожидать её адекватной денежной конвертации.

— Есть формальные подходы: должностные инструкции, закреплённый в них функционал, есть план работы, поставленные перед сотрудником задачи, KPI. Всё это оплачивается в соответствии со стандартной системой мотивации на той или иной должности.

Нередко компании применяют инструменты, позволяющие дополнительно премировать сотрудников, чьи идеи, выходящие за рамки основных

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



функциональных обязанностей, приносят бизнесу выгоду. В логистических компаниях такие инструменты позволяют повышать эффективность процессов на каждом рабочем месте — от курьера или сортировщика до топ-менеджера. Основа философии — создание системы постоянных улуч-

ды ставятся различные задачи. Иногда необходимо усиленное продвижение какого-то одного продукта или усиление загрузки по каким-то определённым направлениям. К примеру, если в компании развита система бизнес-циклов — ежеквартально сотрудники продающих подразделений получа-

## РАЗМЕР ЗАРПЛАТЫ — ИНТИМНАЯ ВЕЩЬ. НО ВСЁ РАВНО ЕЁ ИНОГДА ОБСУЖДАЮТ

шений путём реализации предложений сотрудников. За ценные предложения поощряют, в том числе и материально. Сумма поощрения прямо пропорциональна выгоде, которую компания получит от внедрения предложения по улучшению бизнес-процессов.

**УП** Любой компании нужны новые клиенты. Как платить тем, кто их приводит?

— Необходимо создать понятную систему мотивации для сотрудников продающих подразделений. Она должна включать бонусы как за привлечение новых клиентов, так и за развитие и удержание существующей клиентской базы. Кроме всего прочего, эта система мотивации должна быть гибкой. Ведь перед бизнесом в разные перио-

ют фокус на развитие определённого бизнес-направления. И с выполнением плана бизнес-цикла напрямую связана мотивационная составляющая.

**УП** Как лучше поощрять ценного специалиста? Возможно, периодически высыпать на него «мешок золотых», как джекпот, в качестве неожиданной премии за идею или достижение?

— Не нужно никаких «джекпотов». Любые финансовые поощрения со стороны работодателя должны быть чётко регламентированы и максимально прозрачны. Сотрудник должен чётко понимать условия, при которых он получит дополнительное вознаграждение, и стремиться к нему, повышая результативность своей работы.

**УП** Кто же тогда «сорвёт джекпот» в гонке логистических фирм: те, у кого лучший персонал, лучшие зарплаты и мотивация, лучший софт, лучшая реклама и маркетинг или, может быть, лучшая клиентоориентированность?

— Основными критериями успеха логистической компании я считаю квалифицированный персонал, передовые IT-технологии и, конечно, клиентоориентированность.

**УП** Скоро ли дроны вытеснят людей в доставке?

— Дроны людей не вытеснят. Возможно, в будущем они станут одним из инструментов организации доставки в труднодоступные районы, но людей не заменят.

**УП** А заменят ли роботы эйчаров в рекрутменте или в определении зарплат?

— Робот может помочь HR-специалистам, но полностью заменить квалифицированного сотрудника не в состоянии.

Как правило, только в личной беседе можно выявить мотивацию кандидата, особенности его характера, эмоциональное состояние. Как, впрочем, и определить степень квалификации специалиста, а также соответствующий уровень вознаграждения.

\* Елена Арефьева, директор по персоналу компании Pony Express.

Беседовала Елена Мамонтова

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Группа компаний PONY EXPRESS

— универсальный логистический оператор. Компания основана в 1992 году. Общая численность сотрудников — более 4000 человек.

Елена Арефьева — директор по персоналу. Работала директором по персоналу в компаниях «Монэкс-трейдинг», ИКЕА, DPD в России. Окончила Московский экономико-статистический институт, Высшие экономические курсы. Кроме того, имеет психологическое образование.



# Читайте в свежем номере



**...Почасовой расчёт заработной платы предполагает вероятность различия заработной платы в разные месяцы...**

**...Многие работодатели считают, что почасовая форма оплаты труда может освободить их от официального оформления трудовых отношений с работником...**

**...Суд вправе с учётом обстоятельств каждого дела признать трудовой договор заключённым на неопределённый срок...**

**...работодателем, который имеет право привлекать руководителя к ответственности за коррупцию, может являться, например, совет директоров, общее собрание акционеров (участников) и т. д...**

Светлана Иванова

# Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников



## ЛОВУШКИ ЛОЖНОЙ МОТИВАЦИИ

Многие люди, к большому сожалению, не привыкли анализировать собственные желания и понимать, чего они хотят на самом деле. Поэтому руководители очень часто сталкиваются с ложью, которая, собственно, таковой и не является: человек обманывает не кого-то, а просто сам себя не понимает. Вот об этом мы и поговорим.

Много ли вы встречали людей, которые говорят, что очень хотят карьерного роста или, например, денег? Но действительно ли именно это им надо? (Мы сейчас оставляем за рамками обсуждения вопрос о сознательной лжи и социально желательных ответах.)

Марина, успешная сотрудница отдела корпоративных продаж, неоднократно говорила своему руководителю, что очень хочет карьерного роста. На определенном этапе не было подходящей вакансии, так что Марина, у которой были прекрасные результаты и отличные отношения в коллективе, удовлетворялась ответом: «Мы бы рады тебя продвинуть, но, сама видишь, нет пока вариантов». Однако в какой-то момент появилась вакантная должность супервайзера, то есть руководителя базового уровня. Так как в компании была принята политика открытости в отношении появляющихся вакансий, активно применялся принцип внутреннего рекрутмента, Марина узнала о вновь появившейся должности и заявила, что хотела бы ее занять.

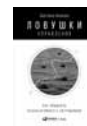
Однако у меня были серьезные сомнения в том, действительно ли Марине нужна эта должность. Может быть, ее привлекает красивая «оболочка» — статус, признание, что-то еще? Чтобы понять это, я использовала проективный вопрос: «Зачем нужна карьера?»<sup>1</sup>. Вопрос этот я задала во время устной беседы с Мариной по поводу ее перспектив в отношении занятия должности супервайзера. Ответ был таков: «Надо же менять что-то, одно и то же надевает в конце концов». Стоит добавить, что на тот момент времени сотрудница

работала около шести лет в компании на этой должности. При этом (по результатам участия в проектных группах в качестве временного руководителя) была понятна неспособность к непопулярным решениям в отношении сотрудников из-за преобладания внешней референции и ярко выраженной ориентации на позитивные отношения, стремление всем нравиться. Для продаж это даже и хорошо, а вот в отношении руководства людьми вызывает большие сомнения.

Из ответа на проективный вопрос мы видим, что у девушки нет мотивации управлять людьми, желания получить реальные полномочия и власть, а просто она хочет внести разнообразие в свою деятельность, которая стала несколько рутинной из-за длительной работы на одном месте. При всем том интересно, что Марина не лукавила, а искренне верила в свое желание расти карьерно (об этом мне было известно, в числе прочего, от ее приятельницы, которая давно работала с ней вместе). Итак, с помощью проективного вопроса мне стала понятна истинная мотивация сотрудницы, что помогло выйти из ловушки ложной мотивации. А вот что стало решением этой ситуации, вы узнаете из продолжения истории в конце главы.

Еще одна интересная история — о технологе — разработчике вкусов колбасы и колбасных изделий, который работал на небольшом мясоперерабатывающем заводе в Центральной России. У небольших производств продуктов питания, в отли-

<sup>1</sup> Если вы знакомы и работали с методикой проективных вопросов и определения метапрограмм, в частности типа референции, то читайте дальше. Если нет, то все необходимые пояснения вы найдете в Приложении. — Прим. авт.



чие от брендированных и разрекламированных гигантов, есть единственный способ выжить в конкурентной среде — отличные вкусовые качества. Нужно, чтобы, раз купив продукт, человек настолько полюбил его, чтобы спрашивал именно эту колбасу, а не вообще какую-то. Так вот, на этом производстве работал технолог — разработчик вкусов, у которого был редкий дар — он потрясающе чувствовал вкусы, ароматы, знал все о колбасах, интересовался предметом

ным руководителем, с другой — нельзя терять его как специалиста, так как он представляет собой главное конкурентное преимущество компании. Директор попросил руководителя службы персонала поговорить с технологом и понять, что можно сделать.

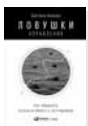
HR, владеющий технологией использования проективных вопросов, использовал вопрос, который мы с вами уже знаем: «Зачем люди делают карьеру?» Ответ был таким: «Это статус, престиж,

## НО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ИМЕННО ЭТО ИМ НАДО?

вплоть до выписывания из Италии журналов и заказов переводов статей. У него действительно был талант, и его уже не раз пытались переманить конкуренты.

И вот в один далеко не прекрасный день этот столь необходимый компании специалист приходит к директору и говорит о том, что хочет карьерного роста. При этом он интроверт по типу, рассеянный человек, который витает в облаках разработки сортов колбасы и не обращает внимания ни на окружающих людей, ни на детали. В общем, вспомните образ сумасшедшего профессора из комедий, и вы поймете, о ком идет речь. И вот тут складывается патовая ситуация: с одной стороны, этот технолог никогда не сможет стать эффектив-

в конце концов». После чего мужчина прямым текстом добавил: «Мне скоро сорок, а я все еще рядовой технолог. Когда с институтскими друзьями встречаюсь, просто стыдно: один завпроизводством, другой руководит лабораторией, и только я — рядовой технолог». Собственно, этот ответ и стал ключом к решению проблемной ситуации: должность красиво назвали «советник директора по технологии», дали маленький, но отдельный кабинет, напечатали визитки. Ну и для порядка увеличили на 2% зарплату. Таким образом, с одной стороны, удалось сохранить особо ценного специалиста, с другой — не плодить неэффективных руководителей. В общем, все довольны и счастливы.



Нередко люди искренне заблуждаются по поводу своих истинных мотивов, тем самым попадая в ловушки ложной мотивации. Одну из самых распространенных — по поводу карьерного роста — мы с вами только что обсудили. Но она не единственная, как не единственным является метод проективных вопросов для разграничения истинной и ложной мотивации.

и территориальному принципу). Система материальной мотивации в компании строилась по единой политике для всех стран без исключения: большие оклады и соцпакеты плюс незначительный коллективный бонус, то есть по итогам работы отдела в целом за квартал всем выплачивались одинаковые бонусы. В отделе была звездная сотрудница Галина, которая обладала всеми качествами

## У ДЕВУШКИ НЕТ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ

Еще один интересный пример ложной мотивации, с которым я неоднократно сталкивалась, — это мотивация денежная. Как ни странно это прозвучит, бывают ситуации, в которых человек говорит о неудовлетворенности уровнем зарплаты или об определенных требованиях к уровню дохода, но при этом ему нужны вовсе не деньги. Расскажу о нескольких подобных случаях, с которыми сталкивалась в своей практике.

Филиал иностранной компании в одной из стран ближнего зарубежья. В ходе цикла корпоративных тренингов по менеджменту и мотивации для руководителей среднего и высшего звена участник попросил разобрать кейс с его сотрудницей. Николай руководил одним из отделов продаж, которых в компании было несколько (по продуктовому

и навыками идеального продавца, а также была амбициозна в плане достижений. В итоге она продавала почти в два раза больше, чем следующий за ней по объему продаж коллега. Николай пожаловался, что Галя уже несколько раз подходила к нему с претензией: почему я продаю в два раза больше, чем другие, а бонусы такие же? Изменить систему материальной мотивации Николай не мог в соответствии с политикой компании, терять прекрасного результативного сотрудника не хотел. Что делать? Мы стали все вместе анализировать ситуацию и после сбора необходимой информации пришли к очень интересному решению. Подумайте, как можно разрешить подобную ситуацию. А что придумали мы, вы прочтаете в конце этой главы.



Еще одна история на ту же тему. Во время работы в Johnson & Johnson Medical я осуществляла подбор руководителя одного из подразделений сектора Supply Chain (логистика и товародвижение). Кандидатка-финалистка, которая успешно прошла все этапы оценки и проверки рекомендаций, пришла по моему приглашению на встречу. Цель встречи — Job Offer<sup>2</sup>. Очень часто

сионал. Про деньги было понятно по ее внешнему виду и украшениям, да и сама она в какой-то момент сказала, что муж — бизнесмен, владелец прибыльной компании среднего бизнеса, а работа — удовольствие для нее, благо дети уже подросли и не требуют постоянной опеки. Надо сказать, что у нас компенсация была чуть ниже рыночных условий, но я подумала, что для Ольги это не важно. А

## МНЕ СКОРО СОРОК, А Я ВСЕ ЕЩЕ РЯДОВОЙ ТЕХНОЛОГ

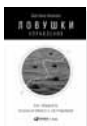
перед проведением таких встреч я заранее обсуждала с директором вариативность на случай финансового торга, чтобы не переносить принятие решения на потом, а договориться сразу. А тут не стала. Почему? Дело в том, что еще при первом интервью стало понятно, что материальное положение Ольги более чем на высоком уровне, а работает она, так как является действительно хорошим специалистом: работа ей нравится, она часто повышает квалификацию и постоянно развивается как профес-

сорт. Вот что произошло дальше, спрогнозируйте сами. Продолжение этой истории вы найдете в конце главы.

Нередко встречается ложная мотивация и при выборе профессии, причем как на старте карьеры, так и при желании сменить профиль деятельности. Исходя из своего опыта, скажу, что чаще всего причина либо в недостатке информации, либо в однобоком видении ситуации. Чаще всего такой взгляд обусловлен тем, что, желая перемен, сам человек (а иногда и его руководство) видит только «парадную сторону медали».

Проблема недостатка информации особенно актуальна при профориентации — на этапе выбора как учебного заведения, так и профессии после его окончания. Например, я много раз сталкивалась с заблуждением, что работа

<sup>2</sup> Job Offer, или предложение о выходе на работу, — это принятый во многих крупных компаниях документ, чаще применяемый не на всех, а только на значимых и руководящих позициях. Предполагает описание всех значимых зон ответственности, условий работы, компенсаций. В общем, все, что может быть существенным как для организации, так и для сотрудника. С точки зрения российского законодательства не является юридическим документом, необходим для понимания обеими сторонами всех значимых факторов. — Прим. авт.



финансового аналитика в западном учете GAAP — это сплошной креатив, разнообразие и развитие. А на самом деле там такая же высокая степень стандартизации и однотипности, как и в российском учете, только, может быть, без законодательной неразберихи. Так, один из очень успешных выпускников-экономистов, имевший это заблуждение, после разговора со мной, в котором я от-

Одна из многих ситуаций: делала большой проект, состоящий из нескольких серий тренингов и исследований для крупной розничной сети, продающей дорогую мебель на заказ по индивидуальным проектам. На этапе тренингов продаж я отметила для себя Марину, одну из самых лучших по всем параметрам. Видно было, кстати, что и среди коллег она пользуется уважением и популярностью.

## ПРО ДЕНЬГИ БЫЛО ПОНЯТНО ПО ЕЕ ВНЕШНЕМУ ВИДУ И УКРАШЕНИЯМ

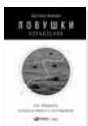
крыто рассказала о реальности и о том, что стремление к креативной работе ему легче будет реализовать в маркетинге, принял решение строить карьеру именно в этой сфере. Главное средство от ошибок такого типа — максимально полный сбор информации из всех возможных источников, в том числе и поиск знакомых или знакомых знакомых с опытом в интересующей сфере. Кстати, такой же совет можно дать родителям выпускников и абитуриентов.

По поводу неверной картинки при перепрофилировании тоже могу привести немало примеров. Пожалуй, в моем рейтинге по частотности первое место занимает ложнопозитивная картинка по поводу вертикального карьерного роста.

Ну, запомнила, и ладно. Однако примерно через полгода на одном из управленческих тренингов руководитель на этапе практики описал такой кейс: «Я три месяца назад продвинул одну сотрудницу на должность администратора салона (одна точка в подчинении, обычно три–шесть человек). Она проработала больше двух лет, всегда была очень успешной и по объему продаж, и по отзывам клиентов, и в коллективе все отлично. И она хотела роста. Но вот сейчас все как-то плохо: у нее постоянно в коллективе нарушения дисциплины, все время кто-то отпрашивается с работы. Да и продажи в основном она сама делает, уже ничего не успевает. Что же такое, почему такие результаты, ведь







всегда у нее все было здорово?» По итогам обсуждения и анализа мы поняли, в чем дело, и наметили возможные сценарии развития событий и действий со стороны руководителя. На следующем тренинге, который был через пару месяцев, я узнала, как все реализовалось на практике. Ищите окончание этой истории в конце главы.

У классных продажников при повышении я неоднократно наблюдала разочарование из-за того, что они перестали сами работать с клиентами, а подключаются только в проблемных ситуациях. Вроде бы очевидное следствие карьерного роста, но об этом они как-то не думали, сосредоточившись только на позитивных моментах — новизна, статус, иногда компенсация. Аналогичный момент нередко бывает связан и с увеличением отчетно-бумажной, финансовой и аналитической работы.

Для себя я сделала несколько выводов, которые предлагаю и вам:

- Напугать лучше больше, чем недостаточно: не так страшно, если человек передумает, чем если не справится (и мы потеряем одновременно и несостоявшегося руководителя, и хорошего специалиста, ведь мало кто готов идти на понижение).

- Вовлечь во временное управление — проект, замещение руководителя в период отпуска, стажировка. Из-за временного характера управления нет эффекта понижения, даже если что-то не сложится.

- Проанализировать не только успешность действий самого человека, но и его субъективное восприятие — мотивацию. Причем делать это лучше не напрямую, а с помощью метода «Три плюса и три минуса» (см. Приложение). Почему? Напрямую некоторые могут постесняться признаться, что не понравилось, было тяжело, «раньше было лучше», «оказалось все не так, как я думал».

- Использовать такой инструмент, как опережающий тренинг<sup>3</sup>. Кстати, это актуально и при планировании горизонтальных перемещений. В этой ситуации тоже бывает аналогичное искажение картинки в сторону исключительного позитива, что впоследствии неизбежно приведет к разочарованию. Здесь лидеры моего рейтинга — желающие перейти из продаж в маркетинг ради креатива и полета фантазии (при этом они полностью забывают о цифрах и анализе, об уменьшении количества общения), а также те, кто стремится в продажи из поддерживающих служб (человек «видит» свободу графика, неформальный статус, бонусы, иногда другие составляющие типа машины или сотовой связи и «не видит» работу с отказами и возражениями, разъезды, коммуникативные стрессы).

<sup>3</sup> Опережающие тренинги предполагают создание специальных групп, в которые включаются либо только люди, еще не включенные в данную функцию, но интересующиеся ею, либо — вместе с ними — уже работающие и потенциальные. Подробно эта практика описана в книге «Развитие потенциала сотрудников». — Прим. авт.



## ОПЕРЕЖАЮЩИЕ ТРЕНИНГИ

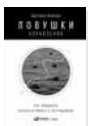
Опережающие тренинги практикуют немногие. Идея пришла мне в голову, как часто бывает, на основании практического наблюдения: случайно в состав тренинга для руководителей попала рядовая сотрудница, Катя, которая просто-напросто была организатором и попросила разрешения «посидеть». Я предложила ей не «посидеть», а включиться в работу. Поскольку никто из руководителей среднего звена, для кого и был организован тренинг, не возражал, то она стала довольно активно принимать участие в работе группы. Катя стала одной из самых активных участниц тренинга, предлагала свежие идеи, даже стала лидером одной из малых групп. После мероприятия, давая обратную связь руководству компании, я отметила этот факт и посоветовала приглядеться к Кате. Как я понимаю, такие же комментарии дали многие из участников. В итоге через несколько месяцев Кате предложили повышение. Насколько я знаю, она хорошо справилась с новыми задачами и очень скоро стала успешным руководителем в своей компании.

Итак, идея пришла мне в голову и довольно прочно там поселилась. Спустя некоторое время, когда я работала в компании Johnson & Johnson, я проводила внутренний тренинг по навыкам продаж и уже сознательно пригласила всех желающих из административного

отдела (в компании были приняты ротации оттуда в продажи). Во-первых, я смогла увидеть, кто принципиально может быть заинтересован в перемещении, ведь большинство людей вряд ли пойдут на тренинг, результаты которого никогда не планируют применять. Во-вторых, в ходе тренинга можно было оценить потенциал сотрудников, которые в своей обыденной работе проявить многие качества не могли просто из-за характера функциональных обязанностей.

Надо сказать, что на этом этапе я уже применяла один тренерский прием, о котором вам сейчас расскажу. По итогам тренинга все участники должны были на листке бумаги написать имя лучшего участника, который и получал приз — книгу по тематике мероприятия с надписью «Лучшему участнику». И вот что было интересно: лучшим участником тренинга большинством голосов была признана... Аня — административный ассистент. Притом что большинство участников — это продавцы с опытом работы. Аня была не просто одной из лучших, но и проявляла ярко выраженную заинтересованность. Это позволило мне дать рекомендации ее руководителю подумать о последующей ротации Ани в продажи.

Примерно через год (она успела за это время сходить в декрет) Аня была переведена в отдел продаж. Спустя некоторое время она получила очень почетную международную награду как лучший продавец и по сей день очень



успешна. Через несколько лет после этого события я знаю, что Аня сделала отличную карьеру, сейчас она руководитель достаточно высокого уровня.

Итак, а теперь методологический разговор. Если вы хотите оценить потенциал человека в той функции, к которой он не имеет отношения сейчас, стоит дать ему две возможности — показать интерес к этой функции (или его отсутствие) и те компетенции, которые не видны в текущей работе.

лать не на получении знаний и отработке навыков, а на определении потенциала (способностей и склонностей) и оценку обучаемости сотрудника. То есть по сравнению с обычным тренингом акцент смещается с «обучить» на «оценить».

- Наблюдения должны фиксироваться и передаваться или непосредственному руководителю, или другим заинтересованным лицам.
- По итогам тренинга от каждого из оцениваемых участников должна быть

## ДА И ПРОДАЖИ В ОСНОВНОМ ОНА САМА ДЕЛАЕТ

Опережающий тренинг — тренинг тех навыков, которые будут актуальны в случае перемещения сотрудника по вертикали или горизонтали. Например, «Менеджмент для неруководителей». Важные составные части методики, чтобы она успешно работала:

- Участие в таком тренинге должно быть добровольным: тогда мы сможем увидеть мотивацию и заинтересованность (или их отсутствие).
- В тренинге должны присутствовать элементы *assessment center* (центра оценки)<sup>4</sup>, большой акцент стоит де-

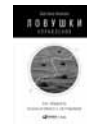
<sup>4</sup> *Assessment center* — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

получена обратная связь: насколько интересной им показалась новая функция, что давалось легко и что трудно, соответствует ли содержание и особенности такой работы их склонностям и мотивации.

Тематика подобных тренингов может отличаться в зависимости от того, какие перемещения вы планируете.

Сейчас я иногда сталкиваюсь с тем, что в проводимых мной корпоративных тренингах по менеджменту в состав участников включаются сотрудники из кадрового резерва, что считаю очень положительной тенденцией. Поэтому хотелось бы порекомендовать всем продумать, какие ресурсы вы можете задей-

— Прим. ред.



ствовать для того, чтобы воплотить эту систему в жизнь.

Открытый разговор, стажировки, временные проекты, опережающие тренинги не единственные возможности отделения ложной мотивации от истинной. Это диагностические инструменты, которые можно применять как с кандидатом, так и в отношении работающих сотрудников.

## ОТДЕЛЕНИЕ ЛОЖНОЙ МОТИВАЦИИ ОТ ИСТИННОЙ: ВОПРОСЫ

Предлагаю вам такой алгоритм. Ниже приведены вопросы, с помощью которых вы можете отделить ложную мотивацию от истинной. Попробуйте самостоятельно поработать с ними таким образом:

- задайте их нескольким людям из вашего окружения (подчиненным, но, если пока не уверены, что все сделаете верно, потренируйтесь на знакомых и родственниках);
- попытайтесь интерпретировать ответы с тем, чтобы отделить ложную мотивацию от истинной;
- сделайте выводы.

Мои интерпретации вы найдете чуть позже. Попробуйте выполнить это задание самостоятельно, прежде чем их изучать. Знания, добытые самостоятельно, усваиваются куда лучше, чем готовая информация.

Итак, сами вопросы:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру? Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

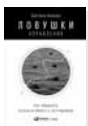
3. Каким должен быть хороший/успешный X? (Вставляем название профессии/должности.) Например, руководитель, key account manager, маркетолог.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект/вид деятельности? А через некоторое время используйте вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Потом сопоставьте полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ДЛЯ ТЕХ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАЛСЯ ИСТОРИЯМИ

### История 1

Лучший сотрудник отдела продаж Галина неоднократно говорит своему руководителю о том, что ее не устраивает тот факт, что ее бонусы такие же, как и у остальных, хотя продает она гораздо больше. Напомню, что изменить систему начисления бонусов руководитель не может, так как это правило международной компании и во всех странах требуют



единого подхода. Конечно, для стран на стадии «восходящей звезды» или «вопросительного знака»<sup>5</sup> это не вполне разумно, но увы...

В ходе обсуждения на тренинге мы проанализировали вместе с руководителем Галины и другими управленцами из компании, которые Галю знают достаточно хорошо, вероятные причины неудовлетворенности сотрудницы. Начнем с фактической информации. Молодая женщина, 26 лет, замужем, детей нет. Про материальное положение: живут в своей квартире, муж на несколько лет старше, сделал успешную карьеру — коммерческий директор дистрибьюторской компании. У него личная машина, у нее — служебная. По словам Николая, руководителя Галины, ни о каких материальных тяготах, как то долги, кредиты, дорогостоящее лечение свое или близких, речи нет. При этом он утверждал, что постоянно интересуется и вне-рабочей жизнью сотрудников, то есть был в курсе дел.

Мы достаточно подробно обсудили, как и на что реагировала Галина. Первая гипотеза была про внешнюю референцию, но Николай категорически отверг эту идею, потому что Галя работает в экспертных продажах B2B, где необходимо не столько сервисное поведение, сколько убедительное обоснование сделки и умение отстаивать свою позицию. Затем было еще несколько

<sup>5</sup> Классификация по Бостонской портфельной матрице — см. Приложение. — Прим. авт.

гипотез. В итоге мы пришли к следующему: для Галины важен фактор справедливости, а уравниловку она считает нарушением таковой. То есть, по сути, ей важны не деньги как таковые, а справедливость в оценке ее результатов. В ходе обсуждения мы поняли, что эффективной нематериальной мотивации, которая позволила бы выделить Галину из числа других, не было. В итоге разработали несколько идей, которые руководителю надо было прощупать на предмет того, что работает эффективнее.

У нас был цикл из нескольких тренингов, и на следующем, который состоялся через три или четыре месяца, я уточнила, как обстоят дела. В итоге была выбрана мотивация, которую мы условно назвали «особые условия», — выделенное место на парковке (не всегда на всех хватает удобных), уменьшение в разумных пределах отчетности. Руководитель объявил, что по итогам каждого месяца сотрудник с самым высоким объемом продаж получит эти преференции. Вполне предсказуемо, что Галина стала победителем. Но фишка в том, что наградой было не просто признание в виде грамоты, аплодисментов и прочего, что не сработало бы при условии преобладания внутренней референции, а ряд заметных и значимых льгот. И справедливость восторжествовала.

Кстати, похожий случай был у меня и впоследствии, но там все было еще проще, так как преобладала внешняя референция и было достаточно призна-



ния и внешней атрибутики. Так, внешнее проявление в поведении говорило о необходимости материальной мотивации, а на самом деле нужны были вовсе не деньги. И я в очередной раз сделала вывод о том, что не все так, как кажется на первый взгляд.

### История 2

Ольга, руководитель подразделения в логистическом департаменте, настаивала на увеличении компенсации при найме на работу, хотя материальное положение семьи и так было очень хорошее. Когда я стала выяснять, почему для нее это важно, она сказала: «Профессионал моего уровня не должен стоить меньше Х. Я знаю рынок труда и уровень оплаты». Все попытки найти «заменитель» денег как универсальной оценки не прошли.

Потом, когда Ольга уже работала у нас, я узнала, что частично дело было в подначках мужа, который нередко говорил что-то типа: «Нечего за копейки работать». В итоге мы взяли тайм-аут. Финал истории — нашли подход win-win: Ольге был дан запрашиваемый уровень компенсации, но она взяла на себя дополнительный функционал, который позволил сэкономить на другой вакансии в этом подразделении.

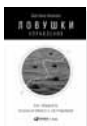
### История 3

Марина успешно работала в качестве сотрудника мебельного салона (дорогая мебель на заказ, то есть работа достаточно сложная) в течение двух лет. После продвижения на должность ру-

ководителя салона через два-три месяца стало очевидно, что есть заметные проблемы. В итоге беседы с Мариной, план которой мы наметили на тренинге, руководитель понял, что она на данном этапе не способна принимать непопулярные решения, требовать что-то, где необходимо, и наказывать. И исправить это за несколько дней или даже недель крайне сложно. Но Марине было важно что-то новое, желательно и престижное, что, согласитесь, не то же самое, что карьерный рост по вертикали. Из разговора стало понятно и то, что если ее просто вернуть на место, то есть понизить, то она, скорее всего, уволится.

В итоге были задействованы ее реальные сильные стороны, а именно отличное знание продуктового ряда и технологий проектирования мебели. Марине красиво подали идею о том, что администратора салона найти гораздо легче, а сейчас необходим руководитель, который будет курировать все стажировки новых сотрудников и уже работающих, если есть какие-то сложности со знанием продукта и технологий. Как вы догадываетесь, руководитель, но без подчиненных. В итоге Марина осталась в салоне, у нее остались личные продажи и появился новый функционал. Результат позитивный.

Чтобы вы меня не считали неисправимой оптимисткой, добавлю, что знаю много аналогичных случаев, когда человек при понижении увольнялся, так как предложить что-то другое не было



возможности, а то, что все видели, что не справился, воспринималось как позор.

## ОТДЕЛЕНИЕ ЛОЖНОЙ МОТИВАЦИИ ОТ ИСТИННОЙ: ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ОТВЕТОВ

Сразу хочу сказать, что мой опыт — это не истина в последней инстанции, а результат многолетних исследований и наблюдений.

Итак, вопросы и алгоритм интерпретации ответов:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру? Проанализируйте, ка-

кие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

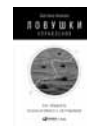
Все эти вопросы позволяют выделить типы мотивации роста для конкретного человека. Очень хорошо задать с небольшим интервалом во времени два или три из них (для перепроверки и более точного результата). Ответы я предлагаю сгруппировать следующим образом (см. таблицу).

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

В данном случае мы получим информацию о том, чем является для человека вознаграждение:

- Если человек объясняет, почему

Ложная мотивация карьерного роста	Истинная мотивация карьерного роста	Неясная мотивация роста
<p>Это будут ответы о «заменителях» — статус, признание, престиж, рост дохода (кстати, очень популярный ответ), какие-либо условия и другое. Про условия. В одной крупной розничной сети мне рассказали, что при ответах на вопрос, почему продавец хочет стать менеджером (руководителем секции), часто говорили о наличии своего стола, отсутствии необходимости участвовать в выкладке товара. Если в ответе мы получили подобные «заменители», то становится понятным, что вертикальный рост сотруднику не нужен. Если он для нас ценен, мы дорожим его вовлеченностью, то надо найти возможность дать ему искомые заменители</p>	<p>Заниматься стратегией, не отвлекаясь на мелочи, управлять людьми, влияние, власть — это показатели, что человеку нужен именно вертикальный рост. Кстати, это не значит, что сотрудник к нему способен, то есть мы помним о различии зон хочет и может (подробнее об этих зонах см. Приложение). Нюанс: некоторые слова, например «власть», могут для кого-то означать позитив, а для кого-то негатив. Если человек вкладывает позитивную оценку, значит, он этого хочет, а если отрицательную, то отвергает. Если у вас есть хоть малейшее сомнение в оценке, которую вкладывает в слово сотрудник, уточните прямым вопросом: «Власть — это хорошо или плохо?»</p>	<p>Самореализация, новизна, профессиональный или личностный рост, более интересные задачи, расширение зоны ответственности и полномочий — это все ответы, которые могут говорить о мотивации как вертикального, так и горизонтального роста. В данном случае надо попросить человека как можно подробнее расшифровать, что значат для него интересные задачи, самореализация и т. д. В зависимости от ответа мы будем судить о том, к какому развитию склонен сотрудник — к вертикальному или горизонтальному</p>



он к этому не стремится, то материальный фактор ни в каком виде не будет для него ключевым.

- Если в ответе фигурируют реальные потребности (ипотека, машина, путешествия, жить лучше и т. п.), то материальная мотивация для человека важна и именно в виде денег. Дальше стоит выяснить, насколько необходимы и весомы для него те факторы, которые прозвучали в ответе. В зависимости от этого прогнозируем возможности и угрозы в управлении таким сотрудником. Если потребности слишком весомы, например ипотека, необходимые затраты на здоровье или образование детям, то вряд ли сможете компенсировать материальную неудовлетворенность чем-то иным; также выше риски переманивания такого человека при условии более высокой компенсации.

- Если в ответе только «заменители» — признание, статус, оценка профессионализма, деньги как индикатор, некоторые цитируют известную поговорку «Если ты такой умный, то где же твои деньги?», то мы можем сделать вывод о том, что для человека важны не деньги как таковые, а именно те самые «заменители», которые он назвал. Если мы дадим ему их, то он вряд ли будет демотивирован или уйдет из-за большего дохода. Но здесь есть и угроза для вас: только деньгами удержать, замотивировать или сформировать лояльность вы не сможете. То есть требуется больше управленческого искусства от руководи-

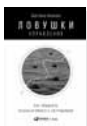
теля, потому что материальная мотивация всегда проще и особой фантазии не требует.

3. Каким должен быть хороший/успешный X? (Вставляем название профессии/должности.) Например, руководитель, key account manager, маркетолог. Этот вопрос выявляет модель успеха, то есть представление человека о том, что необходимо для высоких результатов в этой деятельности. В ответе могут фигурировать как способности, личностные особенности, модели поведения, то есть зона может, так и факторы мотивации, ценностей человека, то есть зона хочет. Здесь все достаточно очевидно: чем ближе модель успеха к реальности, тем более вероятно совпадение ожиданий человека с реальностью. И наоборот. Но! Помните, что модель успеха — это представление человека о необходимых для успеха факторах, а не его реальные навыки или способности, которые стоит проверять другими методами.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект / вид деятельности? А через некоторое время мы используем вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Вопрос про то же, что и позитивный. Потом мы сопоставим полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

Данными вопросами мы проверим,





что очевидно, насколько ожидания и избегания человека соответствуют реальности. Но есть нюансы! Обратите внимание на то, как анализ ответов на данные вопросы поможет оценить искренность, открытость кандидата. Здесь можно выделить две основные закономерности:

Если ответы, скажем так, однонаправленные, то есть примерно об одном и том же (хороший клиент вовремя платит, плохой — задерживает выплату дебиторки на год), то это плюс в пользу искренности со стороны кандидата. Если ответы вообще о разном (хороший вовремя платит, плохой — постоянно

возражает), то это не значит, что человек неискренен, но я бы откровенность потом еще перепроверила другими способами.

Если человек говорит, допустим, что «плохих клиентов» не бывает, мы смягчаем оценочность, например «не очень комфортные для работы», «наименее приятные/интересные». В случае утверждения, что таких тоже не бывает, стоит всерьез задуматься о перепроверке откровенности.

Журнал



2017 г.

## Читайте в свежем номере



**...Парадокс, но топ-менеджера напрямую можно наказать за коррупцию... в уголовном, но не в дисциплинарном порядке...**

**...Коррупционные действия топ-менеджера, установленные в определённом законом порядке, не обязательно должны быть связаны с трудовой деятельностью...**

# **Бывшего «медвежатника» или наркоторговца я бы точно не взял в компанию**

*А вы бы взяли в  
аптеку бывшего  
наркомана? Горячо? Но  
ведь все работодатели  
присматриваются к  
культуре, кругозору,  
интересам кандидата –  
принюхиваются, скорее...*

**Максим  
Сундалов**

**руководитель  
компании EnglishDom**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Когда, кому и почему компания протит неподобающий дресс-код?



лично я не приемлю такого понятия, как дресс-код. И мне, как руководителю, не приходилось сталкиваться с неподобающе одетыми сотрудниками — возможно, повезло. Думаю,

Ни для кого не делается исключений.

**УП** Чем рискует фирма, если прежняя профессия ценного кандидата была весьма «аморальной» или несовместимой с нынешней (в США одна судья ранее официально трудилась в борделе)?

— Если человек смог так кардинально поменять свою жизнь, когда проститутка стала судьёй, — это означает не только смену сферы деятельности,

## ХОЧЕШЬ ПРИЗНАНИЯ — СДЕЛАЙ КЛАССНЫЙ ПРОЕКТ

что каждый человек должен придерживаться определённых правил приличия и иметь во всём чувство меры. Конечно, в пятидесятиградусную жару всем прощаются шорты и майки, а в мороз, если в офисе холодно, позволю и в валенках ходить. Но это случаи экстремальные, да и сотрудники у нас адекватные.

**УП** Айтишникам уже все прощают всё и вся?

— Айтишники такие же сотрудники, как и весь остальной коллектив.

но и кардинальную перемену моральных устоев, мировоззрения, психики, духовной организации. Представьте, какая перемена произошла с человеком?! Однозначно, это очень сильная и целеустремленная личность, что является бесценным качеством для сотрудника. Кроме того, каждому человеку, оступившемуся по каким-либо причинам, обязательно нужен другой шанс. Ну а фирма чем рискует? Тут каждый случай надо рассматривать отдельно, сложно однозначно сказать. К примеру, взять в банк на работу бывшего «медвежатника» или в апте-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ку бывшего наркоторговца я бы точно не рискнул.

### **УП** Почему суд восстановил судью в шортах?

— Насколько я понимаю, это не считается преступлением. Однако я уверен, что нельзя лезть в чужой монастырь со своим уставом. В каждом учреждении существуют свои определённые правила поведения и дресс-код, которых должен придерживаться любой воспитанный и адекватный человек, который понимает степень ответственности перед людьми за своё поведение. Ну представьте себе, к примеру, врача в кожаных штанах и косухе, только что слезшего с грязного мотоцикла, который будет делать вам укол или брать анализы? А что? Это его право, его свобода самовыражения. Я считаю, что каждый человек имеет право самовыражаться, но делать это нужно не за счёт окружающих. Мне, к примеру, на работе подобные «вызовы общественности» и самовыражения не нужны. Хочешь признания — сделай классный проект.

### **УП** Что и как можно считать о кандидате по его «одежке»?

— Я не смотрю на то, в чём конкретно одет человек, а смотрю на то, как он выглядит. Сотрудник должен быть опрятным и не вызывающим, чтоб остальным членам команды с ним было комфортно рядом работать.

### **УП** Мультинациональные команды или моно — плюсы и минусы в России?

— Я руковожу бизнесом, в котором работают сотрудники из разных стран бывшего СНГ и из США тоже. Для меня главное не национальность, а профессионализм сотрудника, его самоорганизация, умение работать в команде и преданность делу.

\* Максим Сундалов, руководитель компании EnglishDom.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Сотрудники могут себе позволить любые ириски... если их не видят клиенты

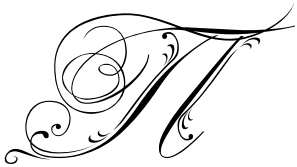
*Внешний вид кандидата  
не определяет решение о  
приеме на работу*



**Ксения  
Поплавская**

**руководитель  
компании EnglishDom**

## **И** Когда, кому и почему компания простит неподобающий дресс-код?



Н рости́ть несоответствующий дресс-код можно ровно до того момента, пока это не принесит финансовых неприятностей. Как только из-за своеобразного стиля в

трудник является лицом компании — соблюдать внутрикорпоративные нормы просто обязательно. Вряд ли кто-то видел стюардесс или сотрудника банка в шортах и мятой футболке.

## **И** Айтишникам уже все прощают всё и вся?

— Мне кажется, что мода на «небритых» айтишников уже давно прошла. Сейчас, по крайней мере среди моих коллег и знакомых, все айтишники хорошо выглядят, следят за собой, зани-

# «РАЗЛИЧИЯ КАК РЕСУРС» — ДЕВИЗ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНД

одежде возникнут напряжённые ситуации, к тому же с финансовыми затратами со стороны компании, то вопрос дресс-кода решится очень быстро. В фитнес-индустрии, где сама по себе сфера направлена на красоту, аккуратный и ухоженный внешний вид, неподобающий дресс-код просто недопустим. И таких индустрий достаточно.

Если компания «не показывает» своих специалистов клиентам и партнёрам, то сотрудники могут себе позволить любые изыски. Но если со-

маются спортом и стильно одеваются, пусть даже не в пиджаки.

## **И** Чем рискует фирма, если прежняя профессия ценного кандидата была весьма «аморальной» или несовместимой с нынешней (в США одна судья ранее официально трудилась в борделе)?

— С одной стороны, прошлое не определяет будущего. Но, с другой стороны, если в корпоративной политике компании важно следить за репутацией сотрудников, то их неблагопо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лучное прошлое, особенно на топовых позициях, может неблагоприятно сказаться на образе компании.

### **УП** Что и как можно считать о кандидате по его «одежке»?

— Проводя собеседования с кандидатами на разные позиции — от управленческих до линейных, могу с уверенностью сказать, что внешний вид кандидата не определяет решения о приёме на позицию, но является дополнительным плюсом к такому решению. Фитнес-индустрия — это место, куда приходят клиенты, чтобы быть в форме, чтобы поддерживать себя на определённом уровне физического и психологического здоровья, и сотрудники клуба должны вдохновлять клиентов собственной красотой и внешним видом. Поэтому я внимательно разглядываю кандидатов, в том числе и их одежду.

### **УП** Мультинациональные команды или моно — плюсы и минусы в России?

— Россия всегда была мультинациональной страной, поэтому у нас часто можно встретить команды, в которых работают люди разных взглядов. Если команда объединена одной общей целью, а лидер команды культивирует уважение и принятие разных точек зрения, а не акцентирует внимание на «непохожести», то такие команды, как правило, много достигают. «Различия как ресурс» — девиз мультинациональных команд.

\* Ксения Поплавская, HR-директор сети World Gym в России.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

## Читайте в свежем номере



**...Формально Иванов не тунеядец. Фактически — мошенник, которому удаётся уйти от уплаты «налога на тунеядство»...**

Эксклюзивное интервью для

# Всё простить можно всего нескольким категориям сотрудников

*Если компания хочет  
ввести дресс-код в таких  
сферах, как дизайн или IT,  
то она заведомо потеряет  
кого-то талантливого*



**Изабелла  
Атласкирова**

**юрист, генеральный  
директор ООО «Саас  
проект»**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Когда, кому и почему компания простит неподобающий дресс-код?



сть несколько категорий специалистов, которым работодатели готовы простить неофициальный и даже неопрятный внешний вид. Во-первых, это технические специалисты: программисты, айтишники, инженеры — работа которых связана не с общением с клиентами, а с техническими решениями. Главный показатель их квалификации и эффективности — успешная разработка программ, их внедрение, ремонт аппаратуры и так далее. Во-вторых, это творческие работники. Большинство творческих работников очень сопротивляются любым дресс-кодам.

Попытка ввести дресс-код в дизайн-студии, художественной мастерской и большинстве средств массовой информации закончится тем, что работодатель останется без работников. Как правило, большинство компаний следит за тем, чтобы дресс-код соблюдали работники, непосредственно взаимодействующие с клиентами и партнёрами компаний. Кроме того, есть экстренные ситуации, в которых требование соответствия дресс-коду неуместно — на-

пример, когда работника внезапно привлекают к неурочным и незапланированным работам.

### **УП** Айтишникам уже все прощают всё и вся?

— Во многих современных компаниях айтишники являются отдельной привилегированной кастой. Это связано с тем, что главный показатель работы айтишника — его практические навыки. Если он способен добиваться поставленных целей, успешно решает стоящие перед ним задачи и, тем более, действует креативно, то совершенно не имеет значения, как и во что он одет. Конечно, есть рамки приличия, гигиены, но за майку и шорты в нормальной организации айтишника никто напрягать не будет. Он не администратор, не офис-менеджер, не менеджер по продажам. Его задача — разбираться в «железе», работать в сети. Справляется — великолепно. Не справляется — надо менять работника, даже если он ходит в безукоризненном деловом костюме и обладает изысканными манерами.

В настоящее время в большинстве крупных компаний относятся к одежде своих сотрудников весьма либерально. Например, Samsung в летнее время года разрешает сотрудникам появляться в шортах, футболках и сандалиях. В Google менеджерам среднего звена и программистам разре-

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

но носить любую одежду, какую они хотят. В «Яндексе» тоже отсутствует дресс-код, но всё же сотрудникам рекомендовано являться на работу одетыми. Полная лояльность к внешнему виду сотрудников (в разумных пределах) господствует и в Mail.Ru. Вместе

ровным счётом никакого значения. Красивая девушка с прошлым модели или танцовщицы даже может привлечь внимание клиентов к компании, повысить продажи. Но, конечно, это не относится к топ-менеджерам и государственным чиновникам. Для них

## БОЛЬШИНСТВО ТВОРЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОЧЕНЬ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ ЛЮБЫМ ДРЕСС-КОДАМ

с тем в ряде компаний, например в той же Tesla, существуют достаточно жёсткие требования к деловому виду сотрудников.

**И** Чем рискует фирма, если прежняя профессия ценного кандидата была весьма «аморальной» или несовместимой с нынешней (в США одна судья ранее официально трудилась в борделе)?

— Всё опять же зависит от того, что за сотрудник и что считать «аморальной» профессией. Например, если для государственного служащего, особенно публичного, вряд ли можно назвать желаемым занятием в прошлом работу стриптизёром или моделью в стиле «ню», то для представителя/представительницы творческих профессий это не будет иметь

любое сомнительное занятие в прошлом может оказаться компрометирующим и, более того, может быть использовано оппонентами или противниками для дискредитации компании или шантажа.

Также не стоит забывать и о том, что, к примеру, девушкам или мужчинам, работавшим в агентствах по оказанию эскорт-услуг, стриптизёрами и т. п., вряд ли стоило бы впоследствии пытаться делать карьеру в области педагогики, в компаниях, активно работающих с несовершеннолетними. Здесь такое прошлое кандидатов на вакансию или работников может являться очень весомым аргументом для отказа в приёме на работу или для увольнения, если о прошлом стало известно уже после принятия на работу.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **Почему суд восстановил судью в шортах?**

— Лишение адвоката Сергея Наумова его адвокатского статуса было осуществлено коллегией адвокатов, поскольку она сочла стиль одежды Наумова, в которой он появился в суде, нарушающим деловую и профессиональную этику адвоката. В апреле 2017 г. Совет Адвокатской палаты Мордовии утвердил Положение «О деловом стиле одежды адвоката», в котором среди прочего подчёркивается недопустимость появления при исполнении профессиональных обязан-

он не привлекался в рамках коллегии к дисциплинарной ответственности, а тут после первого же привлечения к дисциплинарной ответственности был подвергнут самой строгой мере — лишению статуса адвоката. И это при том, что его поступок нельзя назвать вопиющим или аморальным.

## **Что и как можно считать о кандидате по его «одежке»?**

— Далеко не во всех случаях одежда и внешний вид свидетельствуют о том, кем является конкретный человек. Тем более что внешний вид

# **СПРАВЛЯЕТСЯ — ВЕЛИКОЛЕПНО. НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ — НАДО МЕНЯТЬ РАБОТНИКА, ДАЖЕ ЕСЛИ ОН ХОДИТ В БЕЗУКОРИЗНЕННОМ ДЕЛОВОМ КОСТЮМЕ И ОБЛАДАЕТ ИЗЫСКАННЫМИ МАНЕРАМИ**

ностей в шортах. Однако Ленинский районный суд Саранска восстановил Наумова в статусе адвоката. Была оглашена только резолютивная часть решения.

Но, скорее всего, оно было принято потому, что мера к Наумову была применена слишком строгая: раньше

никак не характеризует профессиональные качества кандидата на вакансию. Однако к соискателям на разные должности — разные требования. Например, человек «странного вида», претендующий на должность программиста или художника-оформителя, будет оцениваться исходя из его профессионального мастерства.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Совсем другие требования — к менеджерам по продажам, офис-менеджерам, секретарям-референтам и, тем более, к государственным служащим. Для них неопрятный внешний вид, фривольный стиль одежды и причёски, развязные манеры совершенно недопустимы, поскольку в будущем обязательно скажутся в негативном ключе не только на репутации самого сотрудника, но и на имидже всей организации.

### **У** Мультинациональные команды или моно — плюсы и минусы в России?

— Как известно, Россия — многонациональное государство. Во многих компаниях, особенно в крупных городах, трудятся представители самых разных национальностей. Полиэтнический состав рабочей команды в компании добавляет ей много плюсов — и не только к социальному имиджу организации, чуждой любым проявлениям национализма. Такой коллектив «богаче», чем мононациональные коллективы, поскольку представляет собой объединение людей разных культур, с разными взглядами на мир, с разными связями. Представители разных национальностей лучше знают психологию своих соплеменников и могут

посоветовать коллегам, как с ними взаимодействовать, как выстраивать отношения.

В то же время есть и определённые риски, которые могут быть связаны с возможными проявлениями некорректного поведения со стороны отдельных работников в мультинациональных командах, с банальным языковым непониманием друг друга. Мононациональная команда имеет очевидные плюсы тогда, когда действует в рамках «этнического бизнеса», то есть в тех организациях, которые основаны на эксплуатации ресурса этничности. Национальные и родственные связи здесь становятся мощнейшим инструментом развития компании, которое происходит за счёт привлечения сил и средств диаспоры или национальной общины.

\* Изабелла Атласкирова, юрист,  
генеральный директор  
ООО «СааС проект».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал 'Управление Персоналом'

2017 г.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Репутационные риски

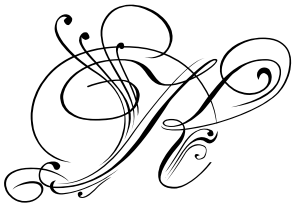
## КОМПАНИИ НИКТО НЕ ОТМЕНЯЛ

*Если фирма решила брать  
на работу, невзирая на  
внешний вид сотрудников,  
то мне жаль такую  
организацию*

*Юлия Конецкая*

**партнёр компании  
BizForce**

**И** Когда, кому и почему компания простит неподобающий дресс-код?



Компания обязана для себя определить, критично или некритично

не совсем офисную работу — им приходится устанавливать или демонтировать оборудование, а это реальная физическая нагрузка. Поэтому часто им просто неудобно работать в костюме и галстуке. Ну и в принципе, сейчас идёт общая тенденция ухода от формализованных правил в дресс-коде. Мы постепенно движемся к более демократичному стилю одежды.

## КОМПАНИЯ ОБЯЗАНА ДЛЯ СЕБЯ ОПРЕДЕЛИТЬ, КРИТИЧНО ИЛИ НЕКРИТИЧНО ДЛЯ НЕЁ СТРОГОЕ СОБЛЮДЕНИЕ ДРЕСС-КОДА

для неё строгое соблюдение дресс-кода. И дальше идти по согласованному пути. Если компания живёт по правилам, то все без исключения подразделения должны их соблюдать. Если топ-менеджмент считает, что качество бизнеса не зависит от внешнего вида сотрудника, то это вполне возможный вариант.

**И** Айтишникам уже все прощают всё и вся?

— IT-специалисты, в основном сисадмины, часто выполняют

Правда, для крупных компаний, для определённых отраслей (например, для банковской) дресс-код остаётся по-прежнему актуальным. Это определённого рода стандарты, правила и проверка на готовность сотрудников этим процедурам подчиняться. С другой стороны, много небольших и средних компаний, которые менее критичны к требованиям дресс-кода: жизнь в таких организациях мобильная и гибкая. Можно привести огромное количество примеров, когда компания делает успешный бизнес вне зависимости

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



от того, в чём сотрудники приходят на работу.

**УП** Чем рискует фирма, если прежняя профессия ценного кандидата была весьма «аморальной» или несовместимой с нынешней (в США одна судья ранее официально трудилась в борделе)?

**УП** Почему суд восстановил судью в шортах?

— Вообще, на рынке труда есть два вида работодателей:

- компании, где внешний вид определён законодательными актами, поскольку это связано с объективной необходимостью успешного выполнения свои функций,

**НАНЯТЬ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ РАБОТАЛ НА «АМОРАЛЬНОЙ» ДОЛЖНОСТИ, — НА МОЙ ВЗГЛЯД, ВОЗМОЖНЫЙ ШАГ. ОДНАКО КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ЗНАТЬ ЭТОТ ФАКТ, И ЕСЛИ И ИДТИ НА ЭТО, ТО ОСОЗНАННО**

— Фирма однозначно несёт репутационные риски. И задача эйчара, в том числе, проверить правдивость фактов из резюме кандидатов: необходимо позвонить на предыдущие места работы, запросить рекомендации, посмотреть информацию в интернете. При этом нанять человека, который работал на «аморальной» должности, — на мой взгляд, возможный шаг. Однако компания должна знать этот факт, и если и идти на это, то осознанно. Это не должно быть неожиданностью.

- и организации, где введение дресс-кода является инициативой руководства, поскольку внешний вид косвенно влияет на результат работы.

В описанном кейсе внешний вид адвоката никак не влиял на выполнение его профессиональных обязанностей. Если он сумел выстроить защиту клиента: грамотно привёл все аргументы и доводы со ссылками на законодательные акты — значит, он успешно выполнил свою работу.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

По ТК РФ, даже если в компании есть утверждённый документ по дресс-коду, применение дисциплинарных мер возможно только в тех случаях, когда отступление от дресс-кода повлекло проблемы с исполнением трудовых обязанностей. Можно ещё сказать, что дресс-код является определённым тестом на лояльность сотрудников.

### Что и как можно считать о кандидате по его «одежке»?

— Есть замечательная методика DISC, которая позволяет определить психотип человека по его внешним признакам: по его манере одеваться и держаться, по бижутерии, аксессуарам, которые он носит, по паузам в речи, по его жестикуляции, по интонациям и проч. По сути, посмотрев на человека, можно многое увидеть. Как правило, если кандидат одет в строгий костюм, значит, он приверженец строгих правил. Если предпочитает яркую, броскую одежду, это говорит о его яркой, эксцентричной, эмоциональной натуре. Если он одет в мягкие многослойные ткани — это говорит о его желании находиться в комфортной зоне, в безопасности. При этом эту информацию кто-то «считывает» интуитивно, а кто-то — вполне осознанно использует известные для HR методики.

На тему дресс-кода приведу один курьёзный случай из практики. В ком-

пании был крупный колл-центр. Начальник смены, молодая девушка, у которой в подчинении было несколько десятков человек, летом пришла на работу в слишком раскрепощённом виде: короткий топ, прекрасный пирсинг в пупке, красные колготки в крупную сетку и мегакороткие латексные шорты. Она, как я говорила, была начальником смены и отвечала в том числе за дисциплину в коллективе: следила за выполнением плана, контролировала уходы с рабочих мест, отслеживала перерывы и обеды. И получался диссонанс между тем, что видели подчинённые, и тем, что демонстрировал их молодой руководитель. Пришлось отозвать девушку в сторону и провести «душепасительную» беседу.

### Мультинациональные команды или моно — плюсы и минусы в России?

— Работая в мультинациональных компаниях, надо учитывать разные культурные особенности стран: есть определённые стандарты по уровню эмоциональности в общении, по стилю одежды, по дистанциям между сотрудниками и руководителем, по политике открытых дверей и проч. Где-то условия максимально демократичные, например в скандинавских компаниях. А в азиатских — наоборот, выстраивают жесткую иерархию. Поэтому сотруднику необходимо учитывать культуру компании, в которую он приходит.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В одной из своих компаний я проводила тренинг именно по этому направлению — cross-culture training, на котором представителям одной компании из разных стран (Россия, Финляндия, Румыния, Эстония) объясняли специфику взаимодействия и коммуникации друг с другом. Мы рассматривали особенности разных наций по выстраиванию стандартов, готовности работать по процедуре (в России мы не любим работать по процедурам, мы предпочитаем предложить свой, улучшенный, вариант), необходимости всё заранее планировать (это скорее черта европейцев, мы в России любим «тушить пожар»), скорости реакции и принятия решений. После тренинга сотрудники подходили и признавались, что они

«наконец поняли, в чём причина непонимания, и желали пройти этот тренинг на пару лет раньше, чтобы избежать многих конфликтов».

HR внутри мультинациональных команд должны эти моменты учитывать: эти моменты вполне регулируемы, и ими можно успешно управлять.

\* Юлия Конецкая, партнёр компании BizForce.

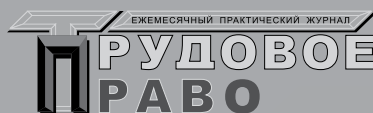
Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

## Читайте в свежем номере



**...При выходе сотрудницы из декретного отпуска следует оформить с ней дополнительные соглашения, фиксирующие все изменения в трудовом договоре...**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Широкие галстуки давно вышли из моды

*И если ваш сотрудник  
носит широкий галстук,  
то что подумают о  
вашей компании коллеги?*



**Равгат Хусаинов**

**основатель и  
генеральный директор  
компании LightZen  
С.М.С.**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Когда, кому и почему компания простит неподобающий дресс-код?



ложно ответить без понимания сферы деятельности компании, зоны ответственности сотрудника или сотрудников и их ценности для компании. Ну, и личности руководителя, принимающего решение о «прощении» неподобающего дресс-кода.

В нашей практике был прецедент, когда сотрудник партнёра явился в офис в пляжных шортах, майке и сланцах. Извинений от сотрудника не поступило: он считал, что для работы в офисе летом, когда стоит такая жара, это нормальный стиль одежды. Только он просчитался: стоило ему войти в офис, его тут же вызвал к себе генеральный директор компании и отправил сотрудника домой, дабы тот переоделся.

Я думаю, что при возникновении подобной ситуации необходимо понять причины, как, например, собеседование главного героя в фильме «В погоне за счастьем». Если бы компания не пошла по пути принятия в виду обстоя-

тельств, то не получила бы хорошего сотрудника.

### **УП** Айтишникам уже все прощают всё и вся?

— Я бы сказал, что этот процесс начинает заканчиваться в некоторых компаниях, и компании-работодатели проводят отбор данных специалистов по общим требованиям, то есть как и прочих специалистов, не связанных с IT. Думаю, что рынок этих специалистов проходит тот же путь развития, который другие профессии уже прошли.

Наиболее ответственные специалисты этой отрасли начинают готовиться к собеседованиям, изучают слабые стороны успешного прохождения интервью и формирования позитивного мнения о кандидате. Они желают получить предложение от желаемого работодателя, поэтому некоторым приходит осознание того, что недостаточно быть специалистом — нужно уметь подать себя и свои навыки.

Думаю, что рекрутерам достаточно начать требовать того же дресс-кода от кандидатов на IT-позиции, и через какое-то время рынок этих специалистов покажет положительную динамику.

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



**И** Чем рискует фирма, если прежняя профессия ценного кандидата была весьма «аморальной» или несовместимой с нынешней (в США одна судья ранее официально трудилась в борделе)?

— Сложно ответить на вопрос, не зная официальных профессий, которые можно отнести к «аморальным» в России. На ум пришёл другой прецедент из моего прошлого. Примерно лет десять назад к нам обратилась

руководителя. Выяснить это обстоятельство можно было, только пройдя собеседование при закрытых дверях. Я принёс извинения кандидату за поведение заказчика, не подходящее деловому подходу, и отказался от дальнейшего сотрудничества с данной компанией.

**И** Почему суд восстановил судью в шортах?

## ЛЮДЕЙ, НОСЯЩИХ ШИРОКИЕ ГАЛУСТУКИ (ВЫШЛИ ИЗ МОДЫ БОЛЕЕ ПЯТИ ЛЕТ НАЗАД), МОЖЕТ ОТЛИЧАТЬ ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРЕСА К ИЗМЕНЕНИЯМ, ПРОИСХОДЯЩИМ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

одна небольшая компания с просьбой найти личного помощника к первому лицу, требования к кандидатам и условия предлагали рыночные. Мы занялись поиском, но после собеседования с первым кандидатом прекратили поиски.

Дело в том, что мы выяснили вторичность требований к профессиональным навыкам кандидатов. Первичным требованием оказалась готовность выполнять особый функционал, заключающийся в удовлетворении физиологических потребностей

— Без глубокого погружения в этот процесс можно констатировать, что Совет адвокатской палаты выбрал слишком суровую меру по отношению к адвокату, если это был его первый подобный проступок. Поэтому суд восстановил адвоката в статусе, учитывая суровость принятой в отношении него дисциплинарной меры.

**И** Что и как можно считать о кандидате по его «одежке»?

— Для меня приход кандидата — это значит, что с ним договорились

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



о встрече. То есть эта встреча носит деловой характер, поскольку на ней решается вопрос, закончится ли диалог для кандидата предложением о работе, а для работодателя — решением вопроса с открытой вакансией. На деловую встречу принято приходить в деловом стиле. Поэтому деловой стиль в одежде на собеседовании — это как минимум понимание уровня серьезности отношения кандидата и представителя работодателя к обсуждаемому вопросу.

Дополним его аккуратностью в одежде и чувством вкуса, с которым она подобрана. Также мы обращаем внимание на соответствие одежды современным тенденциям в моде. Кандидат, который пришёл на собеседование в старомодном костюме, вызовет больше вопросов, нежели кандидат в современном костюме, тем более если этот кандидат рассматривается на позицию в отдел продаж сегмента B2B.

Мой личный опыт показывает, что людей, носящих широкие галстуки (вышли из моды более пяти лет назад), может отличать отсутствие интереса к изменениям, происходящим на профессиональном рынке. Например, к изменениям законодательства и появлению новых путей решения профессиональных вопросов. К сожа-

лению, в личной практике так и получилось: юрист, к которому мы обратились по личному вопросу, предложил нам решение, которое было актуально три года назад. Разумеется, мы более не имели дело с данным специалистом. Это не статистика с чёткой корреляцией, но такие детали заставляют задуматься над профессионализмом кандидатов и тем, как они приживутся в коллективе.

### **УИ** Мультинациональные команды или моно — плюсы и минусы в России?

— Мне кажется, нужно очень постараться для того, чтобы создать мононациональную команду в России. По своей практике работы в штате или взаимодействуя с партнерами — предприятиями различных отраслей бизнеса, могу констатировать, что мононациональных коллективов в них нет. Везде работают специалисты различных национальностей.

\* Равгат Хусаинов, основатель и генеральный директор компании LightZen C.M.S.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

# Дресс-код напоминает сотрудникам о том, что они находятся на работе, а не на отдыхе

*Верните сотрудника  
домой переодеться, если  
он явился в офис летом в  
плавках*



**Максим Фролов**

**генеральный директор  
компании Red Forward  
Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



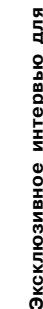
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



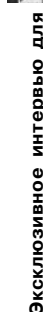
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



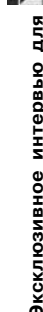
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



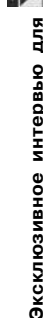
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Когда, кому и почему компания простит неподобающий дресс-код?



Когда я был в Канаде, молодой человек пришёл на собеседование в рубашке, довольно потёртых джинсах и кроссовках. Он пришёл устраиваться на позицию сейлза. В основном все компании ждут определённый дресс-код: рубашка, галстук, пиджак. И на этого кандидата посмотрели косо. Причём у него не было опыта продаж: он сказал, что работал волонтером в Африке. При этом уверял, что может продавать. А потом он «порвал» все продажи в компании: брал своей непосредственностью. Но так и не соблюдал дресс-код. И на него начали ополчаться коллеги — они его подкалывали. Для них он был чужой. Парню было 23 года.

Однажды по итогам месяца он стал лучшим в продажах. Руководитель вызвал его к себе в кабинет, а кабинет с прозрачными стенами, там всё видно. Парень зашёл к начальнику, и тот сказал, что хочет сделать ему кофе. Парень положил ноги на стол. Менеджер удивился и тоже положил ноги на стол,

и они так долго разговаривали. В итоге парень успешно проработал в компании полгода, но так и продолжал ходить в рубашке, джинсах и кроссовках. Отвечая на вопрос — несоответствие дресс-коду можно простить, если сотрудник выдаёт результат.

### **УП** Айтишникам уже все прощают всё и вся?

— Это тоже идёт из западной культуры. Это профессия творческая, для её представителей не имеет значения, как они выглядят. Им важно, чтобы было комфортно, свободно, чтобы они себя хорошо чувствовали. И ещё такой момент: зачастую айтишники живут на работе. Отсюда и щадящие условия — чтобы они засиживались, чтобы им было при этом комфортно. Если бы был дресс-код, то они всё время бы чувствовали, что находятся на работе.

### **УП** Чем рискует фирма, если прежняя профессия ценного кандидата была весьма «аморальной» или несовместимой с нынешней (в США одна судья ранее официально трудилась в борделе)?

— Это такой типично российский стереотип. Именно в России смотрят через эту призму. На Западе и в Япо-

нии совсем не имеет значения, кем ты был раньше. Для них имеет значение, кто ты сейчас, какой ты человек. И таких примеров очень много. Президент Рейган выиграл две войны, поднял Америку, но был клоуном, в цирке

Я не знаю, что это было за судебное заседание, возможно, он хотел показать свою открытость. Но если вы хотите произвести впечатление или как-то повлиять на людей, нужно смотреть контекст: кто аудитория. Чем больше

## ЧЕМ БОЛЬШЕ КОМПАНИЯ НАКЛАДЫВАЕТ КАКИХ-ТО ОГРАНИЧЕНИЙ, ТЕМ БОЛЬШЕ ОГРАНИЧЕНИЙ ОНА НАКЛАДЫВАЕТ НА СВОЁ РАЗВИТИЕ

выступал больше 10 лет. И Дональд Трамп снимался в разных фильмах, играл мафиози, и это тоже можно было проиллюстрировать. Сейчас он президент великой страны. Кто бы что ни говорил, но мы можем сравнить бюджет Америки и бюджет России — и факт остаётся фактом.

одежды — тем больше впечатление, чем меньше одежды — тем меньше впечатление, но при этом показывает большую открытость.

### **ИТ** Почему суд восстановил судью в шортах?

— Здесь всё просто. Если мы чуть-чуть заглянем в историю, то увидим, что с каждым поколением одежды на людях становилось всё меньше. Есть такой факт, и его можно легко проверить. Чем больше на вас слоев одежды, тем богаче вы выглядите. Чем меньше слоев одежды, тем проще и доступнее вы выглядите.

### **ИТ** Что и как можно считать о кандидате по его «одежке»?

— По одежде можно понять самое главное, потому что, беря кандидата, мы на самом деле покупаем его компетенцию и образ жизни. Образ жизни даже главнее. Мы видим образ жизни и примеряем, нужен ли нам кандидат с таким образом жизни или нет.

### **ИТ** Мультинациональные команды или моно — плюсы и минусы в России?

— Главный плюс таких команд — в свободе. Чем больше компания на-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

кладывает каких-то ограничений, тем больше ограничений она накладывает на своё развитие. Часто при проведении командного коучинга основной целью является развитие свободы и доверия между участниками. Когда нет свободы и доверия, компания начинает потихонечку погибать. Это только большой плюс, если в компании присутствуют такие отношения. Это позволяет снять ограничения. И одежда здесь абсолютно не при чём. Может, кому-то удобнее хиджаб. Я, находясь в Канаде, общался с подобными девушками, которые активно работали. И как

только ты начинаешь с ними общаться, эта грань исчезает, человек полностью раскрывается, потому что возникает полное доверие. Ограничения внутри компании только мешают.

\* Максим Фролов, учредитель сети хостелов, генеральный директор компании Red Forward Group.

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

## ПАРЕНЬ ПОЛОЖИЛ НОГИ НА СТОЛ



# Как сузить «воронку кандидатов»



*Денис Бегляров*

**директор по развитию  
карьеры, компания  
по карьерному  
консультированию и  
карьерному коучингу  
People Promotion**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**УИ** «На мёд и мухи летят» — что с ними делать, если, например, на вакансию УП «корректор» получили 3000 откликов?



ажно переименовать вакансию, изначально назвав её так, чтобы, с одной стороны — по названию можно было понять функциональные обязанности

**УИ** Как выстроить на вакансии фильтры, отсекающие лентяев, «перекачиполе», псевдопрофессионалов, вечно недовольных?

— Возможно, изначально такие кандидаты не были такими. И так сложилось, что, поскольку они занимаются не своим делом, то есть работой, которая им не нравится, они и демонстрируют выше перечисленные качества. Поэтому им просто необходимо помочь в поиске работы, которая им по-настоящему нравится. И тогда, работая на любимой работе, они станут трудолюбивыми, стабильными, про-

## ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ (ЗАКРЫТИЕ ВАКАНСИЙ) — СИЛЬНЕЙШИЙ МОТИВАТОР ДЛЯ HR

корректора, с другой стороны — чтобы название вакансии было понятно именно по-настоящему профессиональным корректорам, давно работающим в профессии, которые ищут интересующую вакансию по всем альтернативным вариантам названий (синонимы, профессиональная бизнес-лексика).

фессиональными и довольными собою и своей работой.

**УИ** Как сократить время собеседования без риска упустить «золотую рыбку»?

— Дело не столько в длительности одного собеседования, сколько в ко-

личестве собеседований. Возможно, приняв в компании практику принимать решение о найме кандидатов по итогам, например, двух собеседова-

и косвенные подтверждения, то без какой-либо дополнительной мотивации HR успешно закроют вакансии. Возможность действительно работать

## ДЕЛО НЕ СТОЛЬКО В ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОДНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ, СКОЛЬКО В КОЛИЧЕСТВЕ СОБЕСЕДОВАНИЙ

ний (а не значительно большего количества, как это делается сейчас), при этом тщательнейшим образом продумав вопросы и задания кандидату, то можно значительно сократить суммарное время собеседования и нанять отличных кандидатов.

на результат (закрытие вакансий) — сильнейший мотиватор для HR.

### Мидл-позиции — какой уровень HR позволяет их закрывать?

— Дело не в уровне HR, а дело в том, насколько эффективно может HR общаться с кандидатом таким образом, чтобы на собеседовании выстраивалось взаимное уважение и доверие.

\* Бегляров Денис Андреевич, директор по развитию карьеры, компания по карьерному консультированию и карьерному коучингу People Promotion.

Беседовала Анна Баграмова.

Журнал 

2017 г.

### Как лучше мотивировать HR, чтобы они не искали людей с переработками и вечно?

— HR изначально заинтересованы в закрытии вакансий. В случае если вакансии действительно предполагаются к закрытию и HR видят этому прямые

**Справка :** Бегляров Денис Андреевич — директор по развитию карьеры компании по карьерному консультированию и карьерному коучингу People Promotion, автор учебного пособия «Школа поиска работы». С 2003 года занимает руководящие должности в управлении персоналом (директор по персоналу, директор по подбору персонала) в крупнейших российских и международных компаниях.

**Читайте в свежем номере**



## **Удалённые работники**

**...В случае наложения административного взыскания на гражданина за нарушение визового режима он лишается оснований для повторного получения разрешения на работу...**

**...Наличие административного взыскания не позволит предприятию привлекать экспатов в качестве наёмных сотрудников в дальнейшем...**

**...А потом в суде начинают выяснять ситуацию — и сотрудник говорит, что не знает, что это за электронная почта, что она не его...**

**...Мы обычно не рекомендуем увольнять за отсутствие на рабочем месте, так как самого рабочего места, по сути, нет. По большому счёту, он работает там, где хочет..**

**...Мы уберём риск того, что работник включит кнопку «Начать выполнение» и будет заниматься своими делами...**

## Джефф Безос



Джефф Безос, американский предприниматель, глава и основатель интернет-компании Amazon.com, основатель и владелец аэрокосмической компании Blue Origin и владелец издательского дома The Washington Post, родился 12 января 1964 г. в го-

роде Альбукерке (штат Нью-Мексико, США). Мать Джеффа родила его, будучи сама ещё подростком. Вскоре она вышла замуж за циркового артиста Майка Безоса, кубинского иммигранта, который усыновил мальчика. Только спустя 10 лет Джефф узнал, что Майк не его родной отец.

Каждое лето с четырёхлетнего возраста Джефф проводил в Техасе, на ранчо у бабушки и дедушки, где помогал в ремонте ветряных мельниц и на других работах. Дед Престон Гизе привил ему стремление к интеллектуальным занятиям. Но как-то на одном из выступлений в 2010 году Безос вспомнил слова деда, что «добрым быть сложнее, чем умным».

Безос был поклонником сериала «Звёздный путь», мечтал о Вселенной и даже открыто заявлял учителям в школе, что хочет стать предпринимателем в области исследований космического пространства, поскольку «будущее человечества связано с другими планетами». Его мечта отчасти сбылась: его компания Blue Origin специализируется на космической технике.

Первые попытки начать свой бизнес Джефф сделал ещё подростком. По-



сле того как одно лето он проработал в McDonald's, вместе со своей девушкой организовал 10-дневный детский лагерь Dream Institute. Стоимость путевки — \$600 за ребёнка — получилась весьма высокой, и желающих нашлось мало.

Образование Безос получил в Принстонском университете на факультете компьютерных наук. По окончании университета он отказался от предложений Intel и Bell Labs, предпочтя им стартап Fitel. Однако работа в Fitel оказалась непродолжительной: сначала в партнёрстве с Халси Майнором, основателем CNET, Безос хотел запустить проект по

распространению новостей по факсу, но вскоре передумал и начал работу в хедж-фонде D.E. Shaw. Через четыре года он получил должность вице-президента фонда.

В 1994 году, в период бурного развития интернета, Безос покинул D.E. Shaw и занялся продажей книг во Всемирной сети, основав собственную компанию Amazon. По его мнению, «лучше попробовать и проиграть, чем заранее опустить руки». Будущий миллиардер запустил Amazon.com «из гаража с дровяной печкой», а деловые встречи проводил в книжном магазине Barnes & Noble.



Три года спустя, 15 мая 1997 года, компания Amazon вышла на биржу.

Книги клиентам отправлялись из 50 штатов и 45 разных стран, рост продаж с каждым месяцем увеличивался, а с ним непрерывно росла и стоимость акций Amazon. В настоящее время компания продаёт не только книги, но и одежду, бытовую технику и даже предлагает услуги в области вычислений.

За 20 лет с момента выхода компании Amazon на биржу её капитализация выросла до 456 млрд долларов. По мнению аналитиков банка Barclays, компания может первой в мире достигнуть стоимости в 1 трлн долларов.

Ещё в 1998 году Безос стал одним из первых инвесторов Google, вложив в компанию 250 тыс. долларов. После выхода Google на биржу в 2004 году, вложенные средства превратились почти в 3,3 млн акций, а их стоимость на данный момент составляет около 2,2 млрд долларов.

В 2012 году Безос пожертвовал 2,5 млн долларов на принятие решения в пользу однополых браков, затем 42 млн долларов и часть своей земли в Техасе — на строительство подземных часов

The Long Now, рассчитанных на работу в течение 10 тысяч лет.

В августе 2013 года Безос за 250 млн долларов купил газеты The Washington Post.

В конце 2015 года, как сообщалось в новостях, частная компания Безоса Blue Origin успешно провела запуск много-разовой ракеты.

По состоянию на март 2017 года Безос является одним из богатейших людей планеты. Его состояние оценивается в 72,8 млрд долларов, в списке 100 величайших бизнес-умов современности по версии журнала Forbes, опубликованном 23 сентября 2017 года, Безос стоит вторым, после Билла Гейтса.

В своём интервью новостному portalу Business Insider Безос отметил: «Если компания останавливается и прекращает пробовать новое из страха неудачи, рано или поздно она оказывается в отчаянном положении».

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



# ТОП ПРАВДОВОЕ

№ 12 (210)

ДЕКАБРЬ 2017

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

*Александр Коркин*

**Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники**



Александр  
Коркин

*Юлия Комиссарова*

**Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками**



Юлия  
Комиссарова

*Игорь Сорокин*

**Оформление документов на удалённых работников того стоит**



Игорь Сорокин

*Олег Перов*

**Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками**



Олег Перов

*Дария Селиванова*

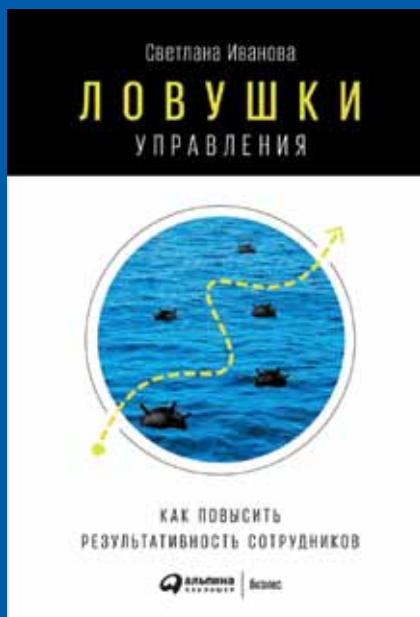
**Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками**



Дария  
Селиванова

*Юлия Жижерина*

**Электронный формат требует важных знаний при оформлении**



*Написаны сотни книг, существуют целые теории управления. И тем не менее, когда обращаешь внимание людей на некоторые нюансы, они удивляются тому, что все так просто. Как же можно было пройти мимо очевидного и угодить в очередную ловушку?*

# Ловушки управления. Как повысить результативность сотрудников

## *О чем книга*

Даже зная теорию, мы продолжаем допускать досадные ошибки, и вроде бы простые вещи порой вызывают трудности. Как же избежать ловушек, в которые попадают самые опытные управленцы? В своей новой книге Светлана Иванова рассказывает о тех сложностях, с которыми сталкиваются руководители, собственники бизнеса и специалисты по HR. На многочисленных примерах Светлана демонстрирует распространенные ошибки и ловушки, которые могут показаться очевидными - но только после того, как вы о них прочтаете.

## *Почему книга достойна прочтения*

- ✓ Книга написана Светланой Ивановой — гуру в области HR
- ✓ В книге перечислены 10 ловушек, с которыми чаще всего сталкиваются руководители.
- ✓ Вся информация иллюстрирована примерами из практики Светланы.

## *Кто автор*

Светлана Иванова — бизнес-тренер, предприниматель, автор 15 книг, издающихся и переиздающихся с 2003 года. Эксперт в области управления и оценки персонала, лично провела более 12 500 интервью. Опыт руководящей работы в коммерции с 1995 года, преподавательской деятельности — с 1988 года. Опыт руководства рекрутинговым агентством, HR Director Johnson & Johnson Medical Russia & CIS, учредитель и руководитель тренинговых центров.



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

[www.TOP-PERSONAL.RU](http://www.TOP-PERSONAL.RU)

октябрь-декабрь

В номере:

**Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов**

**Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела**

**Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации**

**Электронные архивы и электронная подпись**

**Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013**

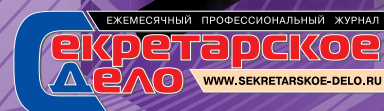
**Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта**

**Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России**

**Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах**

**№4  
2017**

При поддержке:



Для HR и T&D директоров  
бесплатно

Лекция

## ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней  
корпоративной  
культуры

ДЭЙВ ЛОГАН

«Культура ест стратегию  
на завтрак»

*Питер Друкер*

СКОРО В МОСКВЕ



**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)