

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



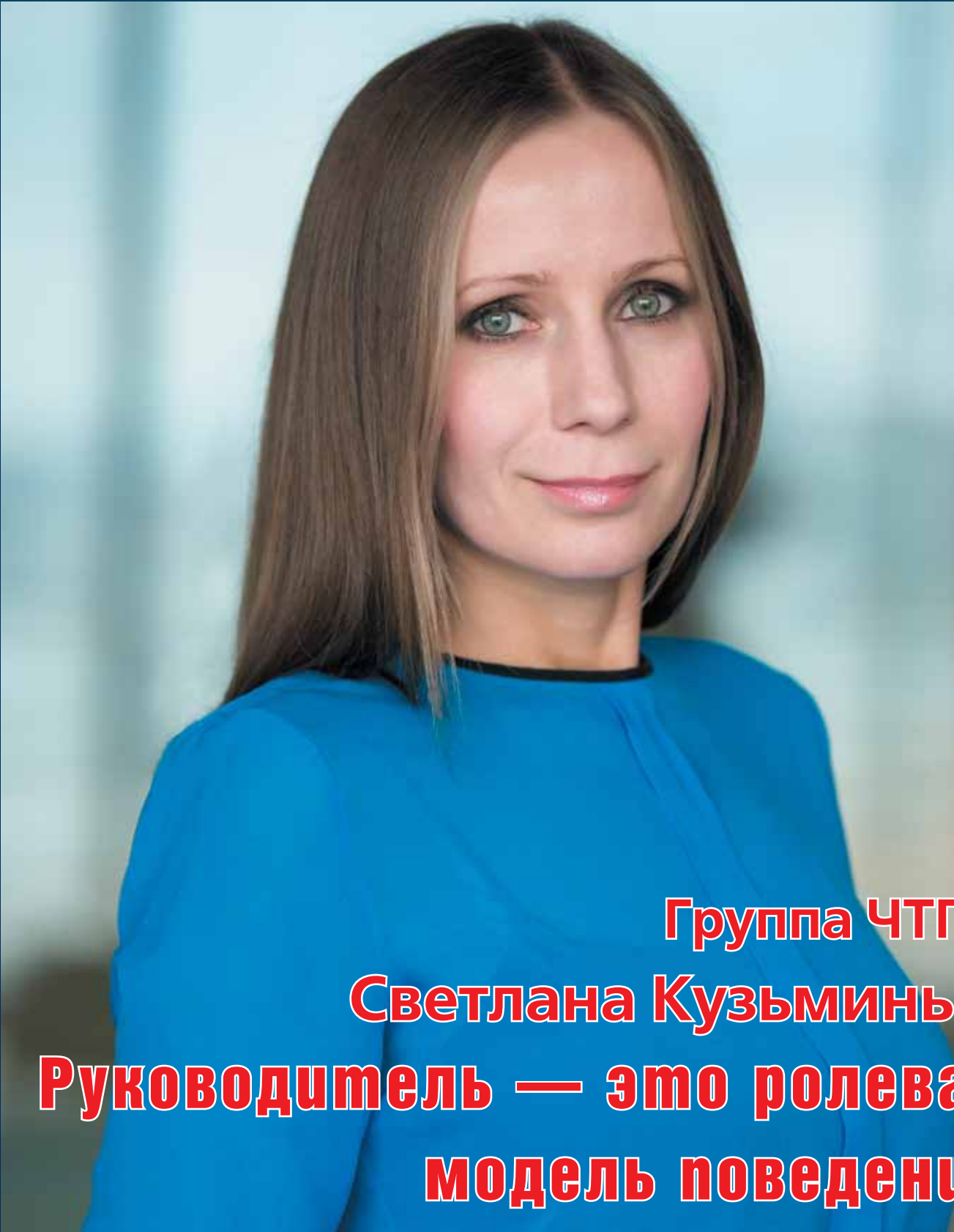
Важные адреса: по адресу "Роспотреб" - 71052, 71055, 71056.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 40
(404)

2016

Главная тема номера: **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**



Группа ЧТПЗ
Светлана Кузьминых
**Руководитель — это ролевая
модель поведения**



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 11 (197)

НОЯБРЬ 2016

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

Наталья Пластинина

Изменения Трудового кодекса РФ в 2016 году.

Подводим итоги

Фатима Ибрагимова

Анализ крупных судебных дел по трудовым спорам

Нина Заварзина

«Теневой директор»: судебная практика

Владимир Алистархов

Аресты бизнесменов уходят в прошлое

Анастасия Маслова

Уголовные преступления работников

Алексей Киселёв

Ждать ли премии после увольнения?

Анна Кухаренко

Некоторые аспекты расторжения трудового договора в связи с утратой доверия (п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)

Мария Воронова

Персонал всегда остается главным «подозреваемым» при утечках информации

Елена Бобровская

Коллективная (бригадная) материальная ответственность: что должен доказать работодатель, чтобы получить возмещение ущерба



Наталья
Пластинина



Нина Заварзина



Владимир
Алистархов



Зульфия
Юпашевская



Мария Воронова

КС оммерческие поры

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 4 | 2016

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Рейдерство в законе

**Свидетельские показания
в арбитражном процессе**

**Система контроля качества
и безопасности ХАССП уже должна
быть введена**

**Понятие предпринимательской
деятельности и незаконного
предпринимательства**

**Некоторые вопросы наследования
доли в уставном капитале общества с
ограниченной ответственностью**

**Оправданный риск взаимозависимости.
Практические риски участия
юридического лица в уставном капитале
иного юридического лица**

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

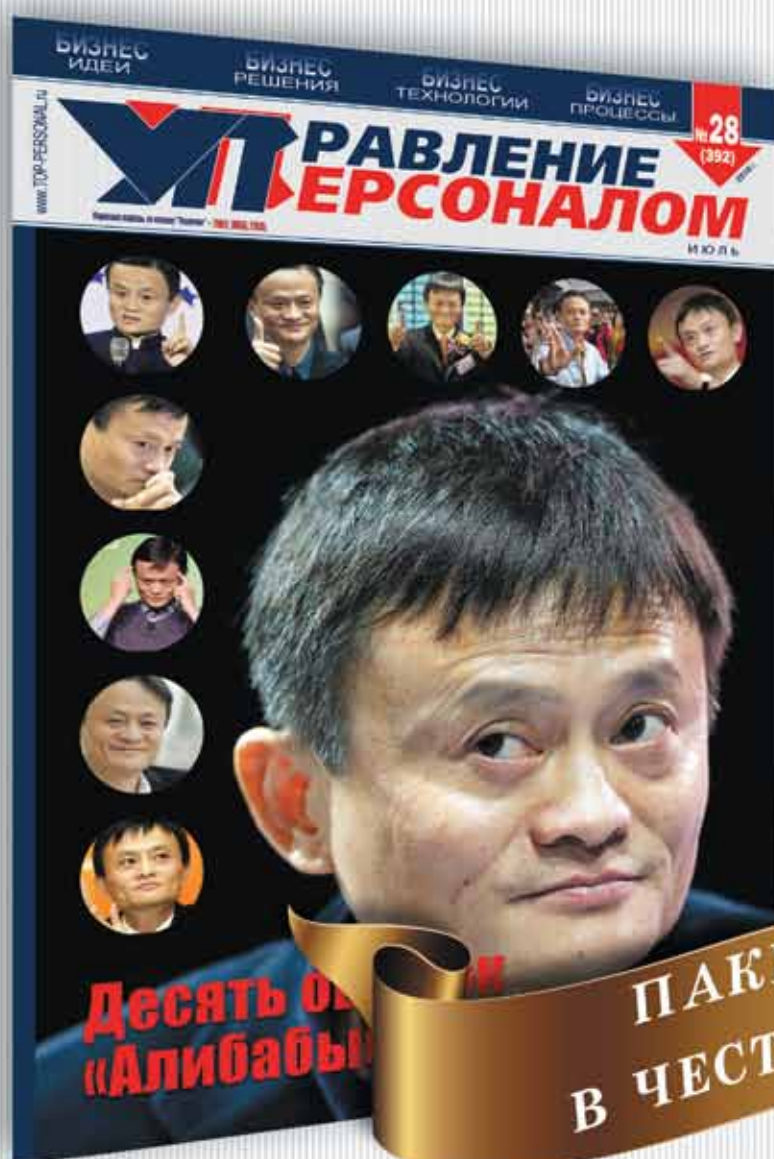
БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписка на журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
(пакет «люкс» в честь 20-летия)

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
48 НОМЕРОВ В ГОД
С КАЖДЫМ НОМЕРОМ
БОНУСЫ**



**ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ**

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Целью Трампа является **ВЕЛИКИЙ Трамп**» — эта мысль спикера  — ключ к пониманию его стиля управления.

Мнения экспертов  о Трампе — в ближайшем номере.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



стр. 5

Сотрудники — они как дети — не слушают то, что им говорят, а смотрят и повторяют...



Светлана Кузьминых,
Группа ЧТПЗ

стр. 18

Если ваши ожидания от партнера изначально завышены, никакие переговорные теории не помогут...



Дарья Горякина,
Хеликс

стр. 11

Если генерала не устраивает корпоративная культура, то начать менять ее он должен с себя! Если директор орет на подчиненных матом, то бесполезно писать документы и говорить персоналу об этике общения на работе...



Руслан Мансуров,
К.Э.Н.

стр. 14

Спор по кандидату — не самый лучший входной билет для него...



Оксана Вражнова,
«МИЭЛЬ»

стр. 21

Важно не любой ценой перейти в какую-то точку, а с минимальными потерями перейти в новое будущее...



Марина Безуглова,
ГФК-Русь

стр. 32

Спор рождает истину, но не при принятии решения по кандидатам. Если вы будете настаивать на принятии сотрудника, который не нравится руководителю отдела, то данный сотрудник вряд ли надолго задержится в компании...

Николай Твардовский,
«ПиЭлСи Технолоджи»

стр. 21

Из десятка частных агентств, с которыми мы конкурировали в 90-ых годах, практически никто не смог сохранить свой независимый статус или не уйти с информационного рынка...



Владимир Герасимов,
Интерфакс

стр. 40

Количество людей в компании должно быть настолько минимальным, насколько это возможно. Но при этом их нужно загружать на 200% и давать соответствующую зарплату...



Артём Пергарт

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Культура съедает стратегию на завтрак
Светлана Кузьминых, Группа ЧТПЗ

11

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Генерал должен начать с себя
Руслан Мансуров, к.э.н.

14

ДИСКУССИЯ

Право вето у HR должно быть всегда
Оксана Вражнова, «МИЭЛЬ»

18

ПЕРЕГОВОРЫ

Сложные переговоры бывают только у тех, кто их тщательно не готовит
Дарья Горякина, Хеликс

21

ПЕРЕМЕНИ

Поэтапность перемен — ключ к успеху
Марина Безуглова, ГфК-Русь

32

HRD И ДРУГИЕ: КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Устройте тренинг по взаимодействию HR и руководителей отделов
Николай Твардовский, «ПиЭлСи Технолоджи»

40

ЗОНА ПЕРЕМЕН

Количество персонала в компании должно быть настолько минимальным, насколько это возможно
Артём Регарт

50

ЛИДЕРЫ РЫНКА

«Интерфакс» о секретах своего бизнеса
Владимир Герасимов, Интерфакс

55

ЗАРПЛАТА

Новости РБК: С 2013 года, когда Дмитрий Страшнов стал гендиректором «Почты России», он заработал 113,5 млн руб.
Наталия Пластинина

59

ДИСКУССИЯ

Целью правления Трампа является сам Трамп
Евгений Пепеляев, ООО «РТ-Инвест транспортные системы»

64

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.10.2016 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



№40
(404)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединённая 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



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Конопатов С.,
Курч А., Лапин А., Мельник И.,
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 Объединённому каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Культура съедает стратегию на завтрак

У Куда сегодня, по вашему мнению, направлен вектор развития корпоративной культуры?

-К орпоративная система — это система формальных и неформальных правил, обычаев, традиций, стилей поведения. Носителями корпоративной культуры являются сотрудники компании, а в первую очередь — собственники и руководители.

Сегодня, я думаю, все работодатели в наибольшей степени заинтересованы в том, чтобы все элементы корпоративной культуры были направлены на повышение эффективности и рост прибыли. Например, чтобы в компании было принято быстро и вежливо отвечать клиенту и оперативно решать его вопросы; чтобы при сложности бюрократических систем сотрудники предлагали идеи по упрощению процессов. Ведь только вдумайтесь: согласно некоторым западным исследованиям, рядовые специалисты тратят в среднем 67% (!) своего времени на бюрократию, менеджеры — 15%, в России этот процент может быть даже выше...



Светлана Кузьминых

Группа ЧТПЗ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У В Корее в цехах заводов текут реки, летают попугаи, растут цветы... Как все это может влиять на персонал, мотивацию, итоги работы?

— Широко известен Хоторнский эксперимент начала XX века, который показал, что большее влияние на производительность труда сотрудников имеет социально-психологический климат, отношение к работнику, нежели многие технические аспекты производственного процесса, такие, как, например, освещенность помещения.

У Какие негативные привычки наших работников более всего могут мешать формированию корпоративной культуры? Ранее было пьянство...

— Формированию корпоративной культуры ничего не может помешать. Ее не может не быть, она, как воздух, всегда есть. Другой вопрос — какая корпоративная культура принята? Помогает ли она достижению целей компании или мешает? Если в компании лояльно относятся к пьянству, прогулам, это влияет на формирование поведения сотруд-

ДАЖЕ ЕСЛИ АКЦИОНЕРЫ ВЫДЕЛЯЮТ ОГРОМНЫЙ БЮДЖЕТ НА РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, А ЗАНИМАЕТСЯ ЭТИМ ТОЛЬКО HR-ДЕПАРТАМЕНТ, ТО ПОСТАВЛЕННУЮ ЗАДАЧУ НЕ ОСИЛИТЬ

Улучшение условий труда воспринимается как повышение внимания, заботы о сотрудниках, поэтому позитивно влияет на их мотивацию и итоги работы. Приведу пример. В состав Группы ЧТПЗ входит один из самых красивых и в то же время высокопроизводительных цехов в мире — цех по выпуску труб большого диаметра — «Высота 239». Цех неоднократно признавался шедевром в сфере промышленной архитектуры. И мы видим, что с момента запуска цеха на каждую из его вакансий всегда есть очередь желающих.

Они могут рассуждать: «Ладно, разок выпью перед сменой, авось обойдется!» Как результат — несчастные случаи, прогулы, потери рабочего времени. Если же в компании жестко подходят к данному вопросу, то сформированное отношение работодателя повлияет на выбор поведения сотрудника, который в минуту слабости задумается о риске потери рабочего места и примет другое решение. Например, у нас в компании при бескомпромиссном подходе к данному вопросу количество задержанных в

состоянии алкогольного опьянения снизилось за год в 17 раз!

На мой взгляд, самое главное сегодня — скорость реакции на изменения: изменения рынка, систем, процессов, методов управления персоналом. И сегодняшнюю самую негативную привычку я могу определить как консервативность, закрытость, нежелание меняться и признавать, что мир изменился, и мы либо меняемся вместе с ним, либо медленно погибаем.

УП Если акционеры не ставят задачу и не выделяют бюджет на развитие корпоративной культуры, то может ли HR-департамент самостоятельно осилить данный процесс?

— Даже если акционеры выделяют огромный бюджет на развитие корпоративной культуры, а занимается этим только HR-департамент, то поставленную задачу не осилить. Все затраты будут надуманными; возможно, улучшится удовлетворенность персонала, и всё. Реального изменения корпоративной культуры не произойдет.

Корпоративную культуру формируют руководители и менеджеры компании своим ежедневным поведением. Простой пример. Компания желает изменить свою корпоративную культуру, сделать ее более инновационной, пересматривает стратегию поведения на рынке, декларирует персоналу, что инициатива и

новые идеи приветствуются и поощряются, отражает это в своих ценностях. И, например, руководитель среднего звена проводит совещание своего коллектива, на котором новый сотрудник встает и предлагает изменить какой-то процесс в сторону улучшения, предлагает новую идею. На что получает ответ начальника: «Не лезь не в свое дело», или «Так исторически сложилось», или «Много кто пробовал до тебя — ничего не вышло!» и т. д. Как изменит свое поведение сотрудник? Скорее всего, он больше никогда ничего не будет предлагать, по крайней мере этому начальнику. Какие выводы сделает сотрудник? «В компании двойные стандарты, — подумает он, — не стоит верить всему тому, что декларируют!» Как сказал Питер Друкер, «культура съедает стратегию на завтрак», и это реальный пример этого точного высказывания.

УП Возьмем «запущенный» вариант корпоративной культуры (поглощение завода), когда стихийно сложилась такая корпоративная культура, которая не позволяет эффективно работать. Можно ли и как привести ее в порядок?

— В первую очередь необходимо менять 80% руководителей. Абсолютно бесполезно пытаться прививать новые правила и системы с прежним менеджментом. Корпоративная культура в головах людей, а если в их головах неэффективная работа, то проще поменять человека, чем пытаться изменить его представления и поведение. Оставить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нужно лояльных и готовых меняться профессионалов.

Далее важно четко установить новые правила и быть последовательными в их внедрении: поощрять (разными публичными способами нематериальной мотивации) сотрудников, поведение которых соответствует новому видению, и порицать тех, кто продолжает действовать в прежних традициях.

УИ Чем может отличаться поведение руководителей от подчиненных? (Король не должен выполнять законы, изданные для подчиненных?)

— Такой подход — путь к провалу. Если руководитель требует от подчиненных не опаздывать на совещания, а сам постоянно опаздывает, этим он им демонстрирует крайнее неуважение, которое негативно влияет на вовлеченность сотрудников. Какое уж тут вдохновляющее

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ГОЛОВАХ ЛЮДЕЙ, А ЕСЛИ В ИХ ГОЛОВАХ НЕЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА, ТО ПРОЩЕ ПОМЕНИТЬ ЧЕЛОВЕКА, ЧЕМ ПЫТАТЬСЯ ИЗМЕНИТЬ ЕГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПОВЕДЕНИЕ

Безусловно, все зависит от лидера и той команды, которую ему удастся сформировать. На сегодняшний день проблема лидерства — номер один, она занимает умы всех бизнесменов мира. Слабый лидерский потенциал компании — это серьезное препятствие на пути изменения корпоративной культуры и повышения эффективности компании. И, я думаю, это серьезная задача для русских компаний — развитие лидерского потенциала на всех уровнях управления бизнесом.

лидерство с таким руководителем? А сегодня уже ни для кого не секрет, как вовлеченность влияет на эффективность работы и прибыльность компании, а также то, что вовлеченные сотрудники на 43% продуктивнее своих невовлеченных коллег и даже на 86% более креативны (по статистике Калифорнийского университета Беркли).

Руководитель — это ролевая модель поведения. Его подчиненные будут вести себя таким же образом со своими под-

чиненными. Ведь сотрудники — они как дети — не слушают то, что им говорят, а смотрят и повторяют. Соответственно,

надо нас учить. На разницу в эффективности и производительности мы не хотим обращать внимания, объясняя успехи за-

СПУСТЯ ГОД ТЕ ЖЕ РУКОВОДИТЕЛИ В РАЗНЫХ СИТУАЦИЯХ ГОВОРИЛИ НАМ: «НЕТ, МЫ ЭТОГО ДЕЛАТЬ НЕ БУДЕМ, ЭТО ПОВЛИЯЕТ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ НАШЕГО ПЕРСОНАЛА»

нужно ответить на вопросы: что мы хотим каскадировать? Какую модель поведения считаем эффективной?

рубежных компаний аутсорсингом и дорогостоящим оборудованием.

УП Экспаты в России в ПрК — ранее у них был шок. А сегодня?

— В известных мне компаниях количество экспатов уменьшилось. Это очень непросто — применить свои знания в другой культуре, а зачастую и в агрессивной среде, ведь мы в России очень часто считаем, что сами все знаем и не

Если говорить об экспатах не с точки зрения их шока, а с точки зрения пользы для российского бизнеса, то я считаю, что пользу они принести способны, но только в очень похожих на их прежние места работы условиях: где принята стратегия, установлены четкие smart цели, критерии оценки, регулярно предоставляется обратная связь.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Генерал должен начать с себя

Комментарий к интервью со Светланой Кузьминых

Изначально, как обосновано и говорит Светлана Кузьминых, корпоративная культура есть в любой компании. Другое дело, что далеко не всегда она устраивает даже тех, кто ее непосредственно формирует – собственников, топ-менеджеров и руководителей среднего звена. И вот тут-то, как правило, начинаются определенные проблемы. Генерального директора не устраивает сложившаяся система корпоративных отношений, он хочет изменить ее. Цели при этом могут быть совершенно разными: повышение производительности труда, улучшение системы обслуживания клиентов и т.д. Что делать? Формализованную в документах часть всегда можно доработать, внести какие-то новые положения и регламенты. К слову сказать, документальное закрепление и обязательное соблюдение утвержденных прав, льгот, систем мотивации, премирования и т.д. в целом повышает лояльность персонала и систематизирует корпоративные отношения. Однако далеко не все можно задокументировать и утвердить, всегда остается неформали-



Руслан Мансуров

К.Э.Н.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зованная часть корпоративных отношений. И вот тут сложнее. Если генерала не устраивает корпоративная культура, то начать менять ее он должен с себя! Если директор орет на подчиненных матом, то бесполезно писать документы и говорить персоналу об этике общения на работе. Сигнал о допустимом в компании поведении уже прозвучал, нижестоящие менеджеры его услышали, очертили для себя рамки и пошли в них работать. В моей консалтинговой практике был случай, когда директор решил, что необходимо развивать маркетинг взаимоотношений с клиентами. Были организованы периодические сессии с участием всего среднего руководящего состава компании, на которых долго и упорно, в том числе и самим директором, говорилось о ценности каждого клиента и необходимости стать как можно ближе к нему. Потом как-то на оперативном совещании с тем же руководящим составом при обсуждении вопроса возможности поставки нетипового комплекта директор вдруг заявил, что мы не будем кланяться под прихоти каждого клиента и можем поставить

только типовой комплект. Я его спросил после совещания: «Вот ты сейчас понял, что ты сделал?» В ответ он посмотрел на меня очень удивленными глазами, и я продолжил: «Ты сейчас убил в компании маркетинг взаимоотношений! И все последующие сессии по клиентоориентированности можно не проводить!» Да, о политике двойных стандартов говорит и Светлана Кузьминых. Они действительно наносят очень большой вред и рушат годами выстраиваемые корпоративные отношения.

Вообще развитие (изменение, совершенствование) корпоративной культуры достаточно сложный и тонкий процесс. Если рассматривать крупные компании, то сложившаяся система корпоративных, личных, формальных, неформальных отношений, правил, традиций, стилей поведения складывается там десятилетиями. Как правило, стихийно, и как следствие этого почти всегда есть потребность в ее изменении. Меняется корпоративная культура тоже не сразу, а годами.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

HRD и руководители отделов — конфликт интересов в рамках партнерства

УИ Какие права должны иметь руководители отделов (РО) как заказчики новых сотрудников у HR-директора?

-Можно назвать несколько основных: право вето как безусловное право, право вносить корректировки в профиль кандидата как на единичных вакансиях, так и в массовом подборе; право требовать выполнения плана по набору.

УИ Кто должен контролировать корпоративную культуру в плане дисциплины собеседований РО с кандидатами и обратной связи для HR-директора?

— Дисциплина собеседований — это скорее не корпоративная культура, а бизнес-процесс, который должен быть регламентирован некими правилами, соблюдать которые обязан руководитель отдела. Судья в данном случае — генеральный директор или иной вышестоящий над ними руководитель.



Оксана Вражнова

«МИЭЛЬ»

УП Почему во многих компаниях существуют претензии HR-директоров к РО и наоборот? Что не так прописано или делается? Как избежать подобного?

— На мой взгляд, это в большей степени касается единичного подбора. Потому что руководитель отдела, имея профессиональный опыт и базовое образование в бизнесе и не имея опыта и образования в сфере рекрутинга, ищет условно себе подобного. А HR-директор, имея опыт и базовое образование в сфере рекрутинга, но, не имея профильного образования, как у руководителя отде-

вью HR-директора с руководителем, во время которого надо задавать правильные вопросы, чтобы точнее очертить профиль кандидата, а не просто получение заявки.

УП Как HR и менеджерам, руководителям отделов, стать эффективными партнерами?

— Партнерами, на мой взгляд, им не стать никогда. Потому что бизнес — это заказчик, а HR-директор — исполнитель. А вот выстроить эффективные отноше-

КАНДИДАТ В ГЛАЗАХ HR-ДИРЕКТОРА ВЫГЛЯДИТ ОЧЕНЬ ДАЖЕ ПОДХОДЯЩИМ, А РУКОВОДИТЕЛЮ ОН СОВСЕМ НЕ ПОДХОДИТ

ла, ищет по тому профилю, что предложил руководитель. При этом то, что себе представляет руководитель отдела, часто плохо переносится на бумагу, а HR-директор работает именно по профилю. В итоге кандидат в глазах HR-директора выглядит очень даже подходящим, а руководителю он совсем не подходит. И считается, что HR-директор плохо сработал. И так по кругу. Избежать этого можно только в том случае, если руководитель отдела вдруг становится HR-директором или наоборот. Поправить ситуацию может предварительно интер-

ния «заказчик — исполнитель» возможно. Очень много для этого может и должен сделать HR-директор. Погрузиться в проблемы бизнеса, составить для себя портрет и профессиональные потребности руководителей отделов, проанализировать психологическое и профессиональное состояние коллектива, оценить эффективность работы ранее подобранных кандидатов. В общем, провести классическую подстройку под клиента. В большинстве случаев это позволяет установить эффективные производственные отношения.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Кадровые агентства — еще один посредник. Ваши советы по улучшению взаимодействия с ними?

— Самый главный совет — найти хорошее по рекомендации! Пользоваться для подбора кандидатов на топовые пози-

кадровое агентство с профилем вашего бизнеса мало знакомо.

УП Если CEO утверждает кандидата, то мы можем иметь три разных варианта:

**ПАРТНЕРАМИ, НА МОЙ ВЗГЛЯД, ИМ НЕ СТАТЬ НИКОГДА.
ПОТОМУ ЧТО БИЗНЕС — ЭТО ЗАКАЗЧИК,
А HR-ДИРЕКТОР — ИСПОЛНИТЕЛЬ**

ции. Если отношения налажены, требовать скидок. Не только в деньгах, но и в количестве кандидатов, которые подбираются на одну позицию. Расставаться, как только становится понятно, что это

РО, HR-директора и CEO... Кто решает? Как правильно выстроить коммуникацию с руководителем и соблюсти все интересы?

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Сложные переговоры бывают только у тех, кто их тщательно не готовит

Дарья, какие переговоры можно считать сложными?

Основной критерий сложных переговоров — вторая сторона ведет себя неадекватно и нелогично, не может сформулировать свои пожелания к исходу переговоров, или ей вообще не интересен исход такой встречи. Как это может выражаться на практике? Например, в виде психологического прессинга. Вы становитесь объектом агрессии, цель которой — заставить вас оправдываться, а значит соглашаться с условиями противоположной стороны. Другой подход — когда вы сталкиваетесь с показным радушием. Принимающая сторона сначала во всем с вами соглашается, но когда дело доходит до составления договора, начинает жестко отстаивать свои интересы. Если в вас совсем не заинтересованы, то вы довольно быстро это почувствуете по вежливым или не очень отказам на любое ваше предложение. В любом случае на переговорах важно не только слушать, но и слышать. Это по-



Дарья Горякина

Хеликс

зволит избежать досадных ошибок и добиться поставленных задач независимо от того, сложный или простой партнер находится по ту сторону стола.

Т Вам нравится принцип win-win? Если да, то как Вы его реализуете на практике?

— Принцип win-win предполагает, что в переговорном процессе выигрывают обе стороны. В российской практике более распространена схема win-lose, когда есть проигравшая и выигравшая сторона. Такой принцип деструктивен. Если правильно поставлены генеральные цели у каждой из сторон, то итогом таких переговоров станет выигрыш обеих компаний. По большому счёту win-win говорит о том, что, договорившись, мы вместе получим больше, чем по-отдельности. Довольно часто выгоднее изменить условия и начать совместную работу, чем стоять на своем. Например, при общении с нашими потенциальными франчайзи мы стараемся придерживаться именно принципа win-win. Если партнер высокомотивирован, находится на перспективной территории,

но при этом не до конца соответствует нашим требованиям, мы можем проявить гибкость и начать сотрудничество.

Т «Вначале скажите «нет»» — есть и такой известный способ ведения переговоров. У него немало сторонников. Ваше мнение о нем?

— Сегодня существует немало теорий, предлагающих ту или иную стратегию в переговорах. На практике не все они работают. Это связано с национальной спецификой, особенностями конкретной компании и человека, ее представляющего. Сторонники теории «Вначале скажите «нет»» считают, что такая стратегия позволит добавить рациональности в обсуждение и ускорит сам переговорный процесс. На мой взгляд, более эффективные инструменты — это предварительная подготовка к самой встрече и грамотное расставление генеральных целей. Если ваши ожидания от партнера изначально завышены, никакие переговорные теории не помогут.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Поэтапность перемен — ключ к успеху

Почему топ-менеджеры не любят перемен?

-Для всех перемен — это выход из зоны комфорта. Если сотрудников в большей степени беспокоит неизвестность о своем будущем, то директора и топ-менеджеры также беспокоятся о том, каким будет будущее компании после реализации и внедрения перемен.

В целом, перемен никто не любит, потому что они несут неизвестность, а неизвестность вызывает страх. Неизвестность экономическая прежде всего: сколько я буду зарабатывать, когда будут внедрены эти изменения, сколько будет зарабатывать моя компания, не изменится ли позиция компании на рынке. Помимо экономической неизвестности, любые изменения приводят к психологическому напряжению. Сотрудники могут беспокоиться о том, что с ними будет в результате всех этих изменений. Топ-менеджмент может беспокоиться о том, как им удастся сохранить персонал и всю компанию, проведя масштабные и структурные из-



Марина Безуглова

ГФК-Русь

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



менения в компании. В любом случае для всех это большая зона психологического дискомфорта. Но есть еще социально-экономическая неизвестность, связанная с опасениями потерять свой статус после проведения всех перемен: сохраню ли я свою должность, уровень, престиж, то, к чему я стремился и достиг. Эти страхи и неизвестность могут быть характерны как для топ-менеджмента, так и для директоров, и сотрудников.

УП Перемены переменам рознь. Какие перемены, например, в компании ГфК шли болезненно? Что не позволило вам сойти с пути перемен?

— В компании ГфК нам приходится довольно часто проводить какие-либо перемены.

Приведу пару примеров. Несколько лет назад была объявлена новая глобальная стратегия, которая подразумевала, что нам надо перенести фокус с индустриальной экспертизы на продуктовую экспертизу. Это влекло за собой изменение структуры. Индустриальные отделы должны были стать меньше в численном составе. И на базе того же состава сотрудников нам надо было создать новый продуктовый отдел. Помимо прочего, нам надо было создать дополнительную функцию: внутренний менеджмент проектов, когда клиентский сервис должен был сконцентрироваться на работе с клиентом, а внутренний менеджер в это время должен управлять проектом внутри

компании, координируя все сервисные подразделения. Все перемены были логичными и отвечали требованиям времени и стадии развития компании. Но вне зависимости от того, что это были за перемены, все они внедрялись непросто, с преодолением определенных трудностей и сопротивлением.

Но чтобы довести любое изменение до конца, главный рецепт — это верить в успех. Если есть вера в успех, то есть и сила, и энергия преодолевать трудности, работать с сопротивлением, понимая, что это неизбежный эффект при внедрении изменений.

Вторая предпосылка, которая помогает дойти до финальной точки или до реализации цели, — это постепенное внедрение изменений, т.е. на каждом этапе постоянно оценивать промежуточный результат, выявлять проблемы и решать их параллельно с продвижением к цели. И в результате такого процесса, с верой в успех и постепенно двигаясь к цели, можно успешно преодолеть любые препятствия и внедрить необходимые изменения.

УП Когда лучше проводить изменения и как? Как понять, что сейчас подходящее время для перемен?

— Есть два способа планирования перемен. Есть реактивный способ, когда компания отвечает на изменения рынка, потому что ее структура, методы управления, ассортимент не соответствуют

запросам рынка. В этом случае приходится принимать решение и проводить масштабные изменения, так как ситуация уже созрела, а иногда и перезрела. Другой способ — проактивное планирование перемен, когда компания постоянно отслеживает изменения окружающей среды, рынка, клиента, потребителя и на основании этих трендов прогнозирует, что в будущем понадобится от компании. Т.е. изменения в идеале должны предвосхищать, а не догонять рыночные запросы. В этом случае компания стратегически включает изменения в практику управления компанией для того, чтобы постоянно подстраиваться и быть адаптивной к любым изменениям окружающей среды. Но и структура в этом случае должна соответствовать стратегии изменений, поскольку быстрая реакция на изменения внешней среды требует прежде всего как можно более горизонтальной структуры: меньше иерархии, больше каких-то временных проектных групп. Интересно, что персонал в компании, которая действительно движется по пути постоянных изменений, уже в какой-то мере готов к изменениям и, наоборот, может чувствовать себя тревожно, если долгое время ничего не внедрялось и не изменялось.

УП Почему все-таки некоторые компании и лидеры бизнеса не любят перемены и всячески их оттягивают?

— Я могу предположить, что компании, которые заняли существенную

долю на рынке, иногда полагают, что именно существующий способ управления и структуры обеспечивает им лидерские позиции, поэтому хочется по-эксплуатировать эту модель как можно дольше. Наверное, не всегда правильно оценивается современная ситуация, когда все меняется очень быстро и надо быть к этому готовым. Но именно активные компании, которые видят тренды и ускоряющиеся изменения, своевременно подстраиваются под меняющиеся рыночные климат и условия, и имеют шанс быть лидерами долгое время.

УП Для компаний есть только ручное управление переменами или существуют компании, в которых перемены автоматизированы? Как автоматизировать перемены?

— Сложно представить, что можно автоматизировать перемены, если мы имеем в виду машинное обучение, искусственный интеллект, роботизацию, это все пока представить сложно. Здесь скорее можно говорить об алгоритмизации решений в компаниях, которые достаточно часто внедряют какие-то перемены: они уже примерно понимают, как им действовать. Такие компании могут воспроизводить один и тот же процесс много раз, потому что у них уже есть ноу-хау, как приходиться к этой точке, что надо делать, на какой стадии какие техники и приемы применять. В какой-то мере это и можно считать автоматизацией. Но, конечно же, ручное управление необходимо, потому

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что коммуникация с сотрудниками всегда будет частью любого плана перемен, ведь люди — это важный актив компании, и от вовлеченности персонала зависят результаты, которые компания будет достигать. Поэтому эмоциональный интеллект и коммуникативный опыт руководителей всегда будут чрезвычайно востребованными навыками, что невозможно заменить никакой автоматизацией.

УП Как преодолеть нежелание перемен внутри себя? Как убедить персонал в неизбежности выхода в зону дискомфорта

— Здесь мы опять коснемся того вопроса, что любые изменения внедряются поэтапно и хорошо готовятся. Первая стадия подготовки изменений — это коммуникация неизбежности перемен. Нужно хорошо подготовиться, определить цель, куда мы движемся. Должны быть очень хорошо подготовлены аргументы, факты: что будет, если мы не внедрим эти изменения? Уйдем с рынка? Обанкротимся? Будем поглощены другой компанией? Если картину нарисовать достаточно убедительно, в этом случае в необходимость перемен будут верить и сотрудники, и руководство. После того, как компания практически уже убеждена в неизбежности и необходимости перемен, следующим этапом необходимо рисовать великие будущее, основанное на изменениях, которых мы собираемся достичь. В этом случае временная зона дискомфорта и руководством, и сотрудниками будет вос-

приниматься как горькое, но необходимое лекарство. То есть это во многом вопрос коммуникации, аргументации, видения, без этого совершенно невозможно верить в успех и невозможно переживать какие-то трудности.

УП Есть рецепт, как сделать процесс перемен приятным?

— Перемены могут быть приятными, если быть в одной лодке с персоналом, если советоваться с ними и делать их участниками этих перемен. Всем понятна цель, но как дойти до этой цели, в деталях не может нарисовать ни один лидер. Поэтому мозговые штурмы с сотрудниками очень повышают и креативность персонала, и их вовлеченность в перемены. В этом случае они становятся активными сторонниками этого процесса. Ну и необходимо по ходу этого движения разбирать проблемные зоны, праздновать маленькие победы, чтобы поощрять движение в правильном направлении, попутно гасить саботаж там, где он возникает. Если все эти рецепты использовать, перемены будут скорее приятными, чем драматическими.

УП Продажа — это беда российских компаний. Как вам кажется, — почему? Есть ли советы коллегам, как приступить к смене модели продаж? Как сделать продажи комфортными для всех клиентов и сотрудников сервиса?

— Продажи — это одна из важных

функций компании, и, как мне представляется, чтобы эта функция была установлена правильно и хорошо работала, прежде всего важно подбирать

является основным фокусом, вокруг которого крутятся все процессы, продажи идут лучше, потому что все настроено на удобство и удовлетворение потреб-

ПОЭТАПНОЕ ВВЕДЕНИЕ ПЕРЕМЕН — ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ ПРИЙТИ В НУЖНУЮ ТОЧКУ И ПРИ ЭТОМ НЕ РАСТЕРЯТЬ СВОЙ КЛЮЧЕВОЙ ПЕРСОНАЛ, НЕ РАСТЕРЯТЬ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ И ОСТАТЬСЯ СИЛЬНЫМИ. ВАЖНО НЕ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ ПЕРЕЙТИ В КАКУЮ-ТО ТОЧКУ, А С МИНИМАЛЬНЫМИ ПОТЕРЯМИ ПЕРЕЙТИ В НОВОЕ БУДУЩЕЕ

персонал с соответствующими навыками. Далеко не каждый может быть продавцом: интроверту проще будет общаться с компьютером, чем продать свой продукт клиенту. Поэтому набор персонала с необходимыми навыками и компетенциями — это первоочередная задача для установки функции продаж в компании.

Безусловно, компания должна обеспечивать тренинги для продающего персонала, потому что очень важно, чтобы персонал понимал и ценность, и уникальность торгового предложения, а также специфику компании и клиентов компании. Одним из важных элементов является внедрение клиентоориентированной корпоративной стратегии в компании. В тех компаниях, где клиент

ностей клиента. Также нельзя забывать про необходимость ставить личные цели по продажам, мотивировать продавцов на выполнение этих целей и регулярно отслеживать результаты. В таком формате система должна работать без сбоев и эффективно.

УП Кого надо ставить во главе процесса перемен? Можно ли оставить прежнего руководителя, и при каких условиях?

— Во главе перемен должен стоять лидер, который обладает лидерскими качествами, способностью вдохновлять людей, испытывать эмпатию по отношению к персоналу. Прежний руководитель в принципе и должен возглавлять этот процесс перемен, но в том случае, если

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



он сам верит в успех, если он сам видит себя в этом «великом будущем». Вряд ли руководитель будет с энтузиазмом проводить изменения, если он не видит себя в обновленной компании или знает, что его должность будет упразднена в будущем.

УП Есть ли у вас опыт преодоления сопротивления персонала новой модели управления?

— Безусловно, у нас есть опыт преодоления сопротивления, т.к. это неизбежный процесс в любых изменениях, и здесь рецепт один: надо разговаривать с сотрудниками, всячески обращать сотрудников в свою веру, слушать их возражения, иногда менять что-то по ходу, если результат противоречит здравому смыслу. Нужно иногда не бояться останавливаться, чтобы понять, что было сделано не так, по ходу движения что-то переделать. И я думаю, что персонал, если он ощущает эту обратную связь, станет в результате помощником изменений, а сопротивление постепенно будет уменьшаться.

УП Какие ошибки порой совершают компании, приступая к кардинальным переменам? Что нужно особо учитывать при подготовке к переменам?

— Как я уже говорила, к переменам нужно быть подготовленным. Необходимо сделать предварительную оценку возможных проблем, трудностей, угроз и подготовиться к их решению. Если мы

найдем способ нивелировать все возможные угрозы на стадии старта перемен, я думаю, что все может пройти гораздо проще и успешней.

УП Что вы скажете о поэтапном введении перемен?

— Поэтапное введение перемен — это единственный способ прийти в нужную точку и при этом не растерять свой ключевой персонал, не растерять позиции компании и остаться сильными. Важно не любой ценой перейти в какую-то точку, а с минимальными потерями перейти в новое будущее. Поэтому поэтапность внедрения перемен чрезвычайно важна.

УП Жесткие методы или убеждения? Кнут или пряник? Каков принцип применения методов перемен?

— На 95% убеждение — это всегда основной метод. Нужно разговаривать с сотрудниками, убеждать на всех этапах изменений. Но жесткие меры нельзя исключать, хотя применять их надо очень точно по отношению к неконструктивной позиции и саботажу.

УП Есть ли явные критерии, когда четко можно сказать, что перемены опасны и ведут компанию в зону турбулентности, а то и гибели?

— Если по ходу внедрения изменений вы наблюдаете, что миграция персона-

ла существенно выросла, если компания теряет объем продаж и клиентов, то это повод задуматься как над целью, так и над средствами. Иногда цель может быть верна, но неверно выбраны средства или слишком быстро внедряются перемены. Иногда, может быть, нужно найти в себе смелость корректировать цели, если мы действительно понимаем, что мы немного не туда движемся.

УП Каковы признаки успешности перемен?

— Признаки успешности перемен просты — когда мы увидим, что компания стала лучше работать, и мы получаем положительную обратную связь от клиентов, когда растет объем продаж, улучшается имидж и репутация. Эти признаки являются неоспоримым свидетельством того, что мы идем в правильном направлении. Но даже когда мы пока еще не получили каких-то доказательств улучшения рыночной позиции компании, но уже видим первую положительную обратную связь от сотрудников, это может быть свидетельством успешности перемен. Когда сотрудники говорят о том, чем им начинает помогать новая структура, новый департамент, — это уже может быть признаком того, что мы движемся в правильном направлении. И здесь внутренние коммуникации опять играют ключевую роль, потому что даже о маленьких победах стоит рассказы-

вать, награждать победителей. Тогда содействие изменениям станет популярным трендом компании, этих побед станет больше и больше, и в результате мы обязательно увидим признаки успешности компании во внешней среде.

УП Какие моменты важны для закрепления успеха перемен?

— Когда мы коммуницируем наши успехи, это создает ощущение движения в правильном направлении и стимулирует большинство сотрудников включаться в эти процессы. Так постепенно все становятся активными участниками и содейателями этого большого нового будущего.

УП Масштабирование бизнеса — это мечта многих. Кому это удастся? Есть ли у вас наблюдения, секреты счастливыхчиков?

— Опять-таки масштабирование бизнеса зависит от того, насколько компания хорошо отслеживает все основные тренды окружающей среды и насколько она может предложить рынку ценностное предложение, хорошо понимая, каким сегментам это интересно. А далее постепенно выходить за рамки либо сегментов, либо стран и мультиплицировать свою успешную стратегию. Если взят верный курс, если компания построила правильное позиционирование, если она создала какое-то уникальное

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ценностное предложение, у нее есть абсолютно все, для того чтобы масштабировать это решение. Правильная стратегия управления позволит стать успешным в этом процессе масштабирования.

УП Надо ли думать о точке возврата при планировании?

— Безусловно, всегда должна быть точка возврата. Часто какие-то негативные результаты возникают в результате выбора неправильных средств движения к цели, а иногда необходимо пересмотреть и саму цель.

УП Насколько важны тылы в период перемен, в чем они выражаются и как не сделать их гирями на ногах?

— Я бы сказала, что тылы — это вовлеченность персонала. Когда сотрудники идентифицируют себя с компанией, верят в компанию и преданы ей, тогда с таким персоналом можно свернуть горы, внедрять изменения. И это как раз и будет тем тылом, который позволяет с успехом смотреть в будущее и внедрять самые невероятные проекты и изменения в компании.

УП Что является резервом в компании: финансы, кадры, сырье, партнеры?

— В случае любых изменений надо принимать во внимание резервы. Ком-

пания не может себе позволить пойти ко дну, потому что у нее возникли временные трудности с изменением структуры, продуктами и т.д. Поэтому, наверное, когда я говорила о подготовке перемен, имелось в виду, что необходимо проверить, насколько компания может себе позволить эти перемены в финансовом смысле и с точки зрения человеческих ресурсов, то есть, по сути, должен быть проведен аудит всех резервов компании, чтобы быть уверенными, что изменения действительно приведут компанию к успеху, а временные трудности могут быть преодолены без существенного ущерба для компании.

УП С кем мы идем в эти перемены? Коней не меняют на переправе. Применяется ли эта пословица в сфере бизнеса?

— Пословицы придуманы не зря. Современная компания рассматривает персонал как основной актив, который позволяет ей быть успешной, и, естественно, ее задача при планировании и внедрении перемен сохранить персонал, перенастроить его на новые цели и адаптировать его к новой структуре управления. В любом случае нужно понимать, что за один день невозможно изменить весь персонал. Так что, наверное, принцип здесь таков: необходимо максимально сохранить тот персонал, с которым вы хотите строить будущее.

И Из чего должна состоять имиджевая подготовка перемен, и как обеспечить ее на должном уровне?

— На всех этапах важны внутренние коммуникации посредством разных каналов. Необходимо задействовать и внутрикорпоративные СМИ, интранет-сайты, директ-мейл — обращения к сотрудникам, персональные разговоры, мозговой штурм, общие собрания и собрания отделов. Здесь, наверное, невозможно переборщить, нужно действительно уделять коммуникации большое внимание. Но не только внутрикорпоративные коммуникации могут играть роль. Если вы представляете, что во внешней среде какие-то изменения могут коснуться репутации компании, то и внешние коммуникации нужно настроить таким образом, чтобы ни клиенты, ни другие стейкхолдеры не почувствовали угрозу от того, что в компании происходят изменения. Т.е. компания остается со своими основными ценностями, миссией, видением и подстраивает просто управленческую структуру или продуктовую структуру под нужды времени и под клиента. Всему этому должна быть оказана мощная поддержка посредством PR-коммуникаций, чтобы объяснить позицию компании. Объяснить, что мы проводим эти изменения для того, чтобы стать лучше, чтобы качественней обслуживать своих клиентов, добиваться наилучшего будущего для всех нас.

И Переход к управлению компании без генерального директора. Компании с саморегулирующим управлением, распределенным мозгом. Почему мало какие компании следуют этому примеру, и какие компании могли бы попробовать перейти к такой модели?

— Мне кажется, что любые компании могут об этом задумываться, потому что это именно та адаптивная структура, о которой я говорила. Она должна быть максимально горизонтальна, она должна настраиваться на импульсы, которые идут из внешнего мира, и очень быстро реагировать на эти импульсы. Если вы имеете громоздкую иерархическую структуру, то вы будете адаптироваться к переменам очень долго. Если вы имеете горизонтальную структуру, то с ней гораздо проще внедрять какие-то изменения. В такой структуре работают современные проектные команды, которые могут создаваться и распускаться, когда проекты завершены. Безусловно, с точки зрения как креативности, так и получения каких-то инсайтов, такой подход к управлению помогает компаниям иметь больше рецепторов, которые отслеживают внешнюю среду. Компания с так называемым распределенным мозгом будет более эффективна именно в наше время, время ускорений. Нельзя сказать, что управлять такой компанией очень просто, потому что в ней происходит очень много дискуссий, встреч между разными отделами, командами. Здесь сложнее, чем с авторитарным спосо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бом управления достигать каких-то единых правил игры или каких-то решений. Обо всем приходится договариваться, что может являться небольшим минусом, который, безусловно, перекрывается всеми теми плюсами, которые компания получает благодаря тому, что она становится более проворной (agile) и эффективно реагирующей на любые изменения окружающего мира.

УП Что касается аутсорсинга? Сейчас многие компании отказываются от своей логистики, от пиара, даже от производства своей компании, и некоторые даже неплохо растут при этом. Какие опасности ждут тех, кто начинает такие перемены?

— Аутсорсинг сейчас действительно очень важная история, потому что считается, что компания должна оставить только те процессы, которые создают особую ценность, в результате

чего продукт становится уникальным. Все остальное можно отдать на аутсорсинг. Вторая история — это то, что сейчас не только аутсорсинг, а все больше networking, какие-то междисциплинарные альянсы будут играть большую роль. Партнерства между разными индустриями для того, чтобы создавать тот продукт, который необходим потребителю. Потому что в наше время технологии открывают безграничные возможности в области кооперации. Тот же автомобиль — это не просто средство передвижения, подключенный к сети это уже connected car, это и мультимедийный центр, и центр контроля, и много чего еще. Поэтому, конечно же, нужно смотреть очень широко и не заикливаться на том, что мы производим, что мы можем делать сами, нужно очень активно партнериться с самыми разными игроками на рынке. Это, наверное, в ближайшем будущем будет действительно приносить успех компаниям.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Устройте тренинг по взаимодействию HR и руководителей отделов

Николай Твардовский

«ПиЭлСи Технолоджи»

■ Какие права должны иметь руководители отделов (РО) как заказчики новых сотрудников у HR-директора?

— **О**чень многие HR забывают о таком важном факторе, как клиентоориентированность внутри компании, каждый руководитель отдела является заказчиком, неважно, работает он с HR в in-house или ему предоставляют услугу кадровые агентства. Соответственно, у заказчика должны быть все права при выборе сотрудников (выбор HR, с которым он хочет работать, как будет строиться взаимодействие, как будет происходить отбор, как будет приниматься решение). Как правило, HR-директор назначает ответственного специалиста за ведение проекта по подбору, и задача специалиста — полностью удовлетворить пожелания заказчика, но не забывать, что нужно не прогибаться под РО, а постараться стать в глазах РО экспертом, который знает свое дело.



У Кто должен контролировать корпоративную культуру в плане дисциплины собеседований РО с кандидатами и обратной связи для HR-директора?

— Корпоративная культура формируется годами, это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, которые выстраиваются в компании. Что же касается дисциплины собеседований, то тут ее выстраивает и контролирует HR-директор, который задает основы поведения. Каждый сотрудник дирекции по персоналу принимает ее и меняет под себя, не нарушая основного принципа корпоративной культуры. HR-менеджер, занимающийся проектами по подбору персонала, должен выстроить оптимальную схему взаимодействия с РО и предоставлением обратной связи для HR-директора, но не нужно забывать, что HR-директор должен вмешиваться только тогда, когда возникает недопонимание или начинаются жалобы со стороны РО, либо когда HR находится в тупике. Необходимы еженедельные отчеты о проделанной работе для понимания, что происходит с подбором персонала.

У Почему во многих компаниях существуют претензии HR-директоров к РО и наоборот? Что не так прописано или делается? Как избежать подобного?

— К сожалению, этого не избежать. Можно сгладить острые углы, выстроив бизнес-процессы таким образом, чтобы перестали возникать камни преткнове-

ния между HR-директорами и РО. Нужно научиться слушать своего собеседника, пытаться выстроить диалог, понимать, от чего это происходит — от лени или РО действительно очень нагружен и каждая минута ему дорога, а значит решать эти вопросы по-другому, понять, что каждый конфликт между отделами идет бизнесу в минус. Лучше всего проводить корпоративные тренинги по взаимодействию между РО и HR, где будут разбираться все основные моменты, где будут учить, как строить работу между отделами, зачем, почему и для чего нужны процессы и кто кому должен, как работать с HR и РО. Выстроить взаимопонимание.

Основные претензии HR-директоров к РО — это неумение и нехотение работать с персоналом. Неумение правильно выстраивать управленческую работу, нежелание участвовать в подборе персонала, в заполнении заявок на подбор, в отборе кандидатов, в адаптации, в обратной связи по важным вопросам, касающимся HR-дирекции (таких, как: забыл про отпуск сотрудника, про больничный, забыл сказать, что сотрудник сегодня не взял выходной и т. д.).

Претензии со стороны РО достаточно простые: а зачем вы тут сидите, если я столько должен делать? Меня не должны касаться эти вопросы. Решайте их сами!

Несколько советов, как не доводить до конфликтов:



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- научитесь обходить конфликт, выслушайте собеседника и поймите его мотивацию, что его не устраивает, возьмите паузу и предоставьте решение, которое всех устроит, так как основная задача HR-директора — это выстраивание процессов, связанных с персоналом;

- если не удастся найти общих точек соприкосновения, то решайте вопрос через CEO, убедитесь, что ваши доводы небезосновательны, опишите их, нарисуйте графически, неважно, какие способы вы будете использовать, чтобы донести свои мысли, — важно добиться результата;

проводите семинары по взаимодействию с HR для РО, приглашайте своих подчиненных на встречи с РО, если вопросы не касаются верхнего уровня.

УП Кадровые агентства — еще один посредник. Ваши советы по улучшению взаимодействия с ними? Если не работаете с кадровыми агентствами, почему?

— У меня всегда вызывало удивление, когда кадровые агентства пытаются навязать свою услугу компаниям, в которых есть свой штат HR-менеджеров, и, получая отказ, задают вопрос: почему вы не хотите сотрудничать с нами? Ведь мы такие хорошие и замечательные, у нас есть база резюме, которую вы не найдете нигде, а наши менеджеры самые лучшие в мире, мы подберем вам любого специалиста очень быстро, мы даже готовы с вами договориться и дать вам

денежное вознаграждение за сотрудничество с нами. Ответ очень простой: если мои HR-менеджеры не справляются с поставленными задачами, такие менеджеры мне не нужны. Это жестко, но таковы правила в бизнесе, тем более в сложившейся экономической ситуации, когда компании вынуждены экономить. Лучше дать бонус или поощрение своему HR, чем заплатить за ту же работу кадровому агентству в несколько раз больше.

Если вы все же нацелились на работу с кадровыми агентствами, то вот самый минимум того, как взаимодействовать:

- Выстроить нормальные партнерские отношения. Если вы обратились в кадровое агентство, значит в вашей компании действительно все грустно в плане найма персонала, а следовательно нужно понять, что кадровое агентство — ваш партнер для улучшения найма новых сотрудников.

- Провести встречу, где подробно рассказать о том, кто вам нужен. Желательно привлечь для этой встречи непосредственного заказчика, обсудить досконально, кто нужен вашей компании, этапы взаимодействия, из каких источников хотите видеть кандидатов, готовы брать от конкурентов или нет и т. д.

- Не игнорировать сотрудников кадровых агентств, когда те пытаются организовать встречу с кандидатом, и лучше все такие встречи проводить с непо-



средственным исполнителем кадрового агентства.

- Не тянуть с принятием решения по кандидату, так как в противном случае кадровое агентство, поняв, что данный сотрудник вам интересен, но по каким-то причинам вы не можете дать ответ и не знаете, когда дадите, может попробовать его продать в другую фирму или начать торговаться с вами по его выходу, накручивая заработную плату потенциального кандидата.

Работа с кадровым агентством — это тот же самый пиар компании, и не нужно про него забывать. Чем лучше пройдет взаимодействие, тем лучше будут о вас отзывы, ведь никогда не знаешь, откуда можешь получить отзыв о своей работе и о работе самой компании.

УА Адаптация нового сотрудника — задача HR или руководителя отдела?

— Адаптация персонала — самый сложный процесс в компании, выстроить его легко, но поддерживать трудно. Многие HR рассказывают, что выстраивают хорошую схему адаптации новых сотрудников, как они их мотивируют на работу, как с ними работают, а на деле — пару раз спросил, как дела, пару раз уточнил у РО, как его подчиненный поживает, и есть ли к нему нарекания. Быстро провёл по офису, показал, что где и как, и на этом адаптация закончилась. Вот так, к сожалению, и проходит процесс адап-

тации в большинстве компании. Если в компании нет отдельного менеджера, который занимается адаптацией, то все это ложится на плечи HR, который занимается всем, а значит ему некогда глубоко погружаться в процесс адаптации, так как он считается не самым важным из всех бизнес-процессов в HR. Ведь, как правило, HR не получает за это бонус, как от закрытия вакансии.

Идеальная схема адаптации — это сплоченная работа между РО, HR и новым сотрудником. Да-да, сотрудник тоже принимает в этом участие, порой про это забывают и делают упор на РО, чтобы удовлетворить заказчика. Но процесс адаптации сотрудника имеет такое же значение, как и его поиск и найм на работу, ведь, выйдя на работу, сотрудник только на 4-6-м месяце работы, в зависимости от должности, начинает окупать затраты на его поиск, вывод на работу и 3 месяца его адаптации, все остальное время — это затраты компании, которые никто не учитывает в большинстве случаев.

Основные моменты, которые помогут в адаптации новых сотрудников:

- создание положения о порядке испытательного срока и адаптации персонала (где будут прописаны и шаблонизированы все основные этапы);
- разъяснения по формированию адаптационного плана;



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



• план работы на испытательный срок нового сотрудника — на первый, второй и третий месяцы. Руководитель подразделения прописывает задачи, цели, сроки выполнения, как будет проходить отчетность о выполнении, в этом плане должен расписаться как РО, так и новый сотрудник, что он согласен с выполнением поставленных перед ним задач. Каждый месяц сверяться с планом и, если нужно, корректировать его. По этому плану и будет приниматься решение о прохождении испытательного срока новым сотрудником, либо его увольнении;

• создание книги новичка — она поможет новым сотрудникам понять, как устроен бизнес, как работает компания, к кому можно обращаться за помощью, что есть в компании и т.д.;

поставить себе план об обратной связи с РО, новым сотрудником и коллективом, куда он вышел. Желательно на первом месяце работы получать обратную связь 2 раза в неделю.

УП Увольнение — самая неприятная процедура. Кто должен этим заниматься — HR или руководитель отдела? Часто ли РО пытаются поручить эту задачу HR-департаменту?

— Если рассуждать правильно, то этим вопросом должны заниматься директор по персоналу и руководитель отдела. Они должны подойти к этому вопросу коррек-

тно, объяснить, по каким причинам это происходит, что он делал не так, дать совет на будущее и постараться провести этот процесс как можно менее болезненно для сотрудника, ведь увольнение — это всегда неприятный и болезненный процесс не только для сотрудника, но и для отдела, где он работал. Но практика, к сожалению, показывает, что РО не очень любят это делать и по возможности спихивают этот вопрос на HR-службу. Поэтому нужно проводить работу с РО и объяснять, почему это неправильно, почему нужно проводить данную процедуру вместе. Если РО не имеет такого опыта, научить его этому. Ведь увольняющийся сотрудник может затаить обиду и сделать пакостей, уже уйдя из компании. Не важно, как он работал, не важно, сколько приносил пользы, в первую очередь он человек, а значит с ним нужно расставаться хорошо.

Основные моменты при увольнении:

- понять причины увольнения;
- выявить, какое предстоит увольнение — конфликтное или нет;
- выработать общую стратегию с РО — как действовать, что говорить, как будем расставаться с сотрудником, сроки увольнения, обговорить выплаты;
- подключить информационно-технический отдел и службу безопасности к процедуре увольнения;



- разговор вести в дружелюбной манере, немного надавливая, не давая сотруднику обдумывать варианты ответов;

- выполнить все, о чем договорились;

не затягивать с увольнением сотрудника, лучше всю процедуру провести одним днем.

УД Должны ли HR знать не только особенности профессий, но и предпочтения РО по кандидатам?

— Обязательно, и не только это. Если компания небольшая, то каждый HR знает, что творится в каждом подразделении, как оно живет, чем дышит. Если же компания большая, то, как правило, за определенными отделами закрепляют одного из HR-специалистов, который так же погружается во все вопросы подразделений. Найти сотрудника не проблема, проблема понять, что данный специалист подойдет не только по профессиональным качествам, но и сработается как с РО, так и с коллегами.

УД Кто отвечает за неправильный подбор? Как понять, на каком этапе был сбой? Как оценить эффективность найма?

— Отвечает всегда HR. Так уж сложилось в нашей стране, что HR во всем всегда виноват. Компании только начали

понимать, что HR-менеджер не просто исполнитель, который ищет персонал, ведет КДП и устраивает корпоративы, а полноценный специалист, который помогает решать очень много вопросов с персоналом. Что же касается подбора персонала, то тут ответственность лежит только на HR, так как это один из его функционалов — выстраивать процесс подбора персонала. И как он его выстроит, так процесс и будет работать. Чтобы работа HR была эффективной при найме сотрудника, нужно понять вакансию — не просто принять описание, а сесть и разобраться в ней, понять, для каких целей берут сотрудника, какие задачи и цели будут решены с наймом, какими профессиональными навыками должен обладать кандидат, какой функционал будет выполнять, какими личностными данными должен обладать и т.д. Нужно понять, какими ресурсами пользоваться для поиска, где попросить рекомендации на специалистов, выстроить работу с РО по подбору персонала, тогда можно избежать большинства сбоев в работе.

Эффективность — это продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели, в нашем варианте это выход сотрудника на работу, выполнение его функциональных обязанностей для получения компанией прибыли. Только спустя 4 месяца мы по факту сможем понять эффективность найма сотрудника на работу и как сработал HR.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие обычно бывают разногласия/недоразумения при описании подразделением профиля специалиста при оформлении заявки в HR на нового сотрудника?

— Очень интересный вопрос. Разногласия\недоразумения возникают только в том случае, если РО отказывается оформлять нормально заявку, не хочет или ему просто лень тратить на это время, либо он сам не понимает, кто ему нужен — а такое бывает достаточно часто. Не заполнив нормально заявку на подбор, РО оставляет за собой право говорить, как же ему тяжело приходится без людей, как его отдел не успевает вовремя решать поставленные задачи, каких ему некачественных показывают соис-

кателей, что он тратит много времени на таких кандидатов вместо того, чтобы работать... И будет прав. Ведь HR не просто должен заполнить совместно с РО заявку, а понять, в первую очередь для себя, кто нужен компании в данный момент, понять причину возникновения данной вакансии и сделать одну главную вещь — это чтобы РО понял, что чем лучше он заполнит заявку, тем качественнее будет ее решение, тем быстрее будет найден квалифицированный специалист. Нужно обучать РО правильно объяснять профиль специалиста, не бояться задавать вопросы, если что-то не понятно, выстраивать диалог с заказчиком, и тогда не будет проблем с заполнением качественной заявки.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Количество персонала в компании должно быть настолько минимальным, насколько это возможно

Стремительный взлет компании спикера (производство световозвращающей пленки для дорожных знаков), пройдя сложный путь, привел ее основателя к управленческому консалтингу. Его клиенты — собственники бизнеса. 90% компаний в России — неэффективны, считает эксперт. Об этом мы с ним и поговорили.



Артём Регарт

Много ли на наших предприятиях «лишних» людей?

Мы считаем, что сотрудников должно быть минимальное количество. Как в анекдоте про японский завод.

Встречаются директора заводов — русский и японец.

Японец говорит:

— Мы станки производим.

Русский:

— И мы тоже.

— У меня 10 цехов.

— И у меня 10.

— У меня занято 3000 рабочих.

— И у меня тоже 3000.

Японец говорит:

— У меня 6 инженеров работает.

(Русский думает: «Если я скажу, что у нас 200 инженеров в заводоуправлении сидят, конфуз выйдет, лучше совру.»)

— А у нас 7 инженеров.

На следующий день встречаются они снова, а у японца глаза красные-красные.

— Всю ночь не спал, — жалуется японец. — Все думал, чем у вас седьмой инженер занимается?

Вот у нас примерно по такому принципу построен бизнес.

Количество людей в компании должно быть настолько минимальным, насколько это возможно. Но при этом их нужно загружать на 200% и давать соответствующую зарплату. Вся производственная часть нуждается в атоматизации. Чем меньшую роль играет человеческий фактор, тем компания надежнее, устойчивее, и внешние факторы влияют на нее минимально.

С какими проблемами вы столкнулись в ходе развития компании?

— Столкнулись с той же самой кадровой проблемой. Ее понимание пришло позже, с опытом. Реально на рынке специалистов мало или совсем нет. Многие соискатели пытаются выдавать себя за специалистов, но на деле ими не являются. Постоянная ротация кадров у нас привела к тому, что все было автоматизировано, насколько это возможно. У нас, как у японцев, — 10 человек и всё. Они тоже меняются — кто-то приходит, кто-то уходит, но эта ротация минимальна.

К этому же выводу мы приводим своих клиентов. Работа по управленческому консалтингу начинается с полной диа-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гностики бизнеса. Первое, что делаем по вопросам персонала, — пересматриваем организацию всего рабочего процесса. Зачастую выводы неутешительные — отделы между собой работают несогласованно, сотрудники неэффективны (нет системы KPI и отчетности), руководство не доносит до рядовых служащих планы и цели компании.

Затем начинается сложный процесс изменений, в результате которого часть сотрудников отсеивается (те, кто не готов меняться вместе с компанией), частично набирается новый персонал. Все обязанности пересматриваются и распределяются между отделами, в новой системе эффективность каждого сотрудника увеличивается до 100%. Это реально.

УП Это реально, но люди-то с этим согласны?

— В основном, не согласны, человек по природе своей избегает любых изменений и воспринимает их негативно. Но в новой экономической ситуации неэффективные предприятия уходят с рынка. Поэтому дальновидные руководители понимают, что нужно быть гибкими и идти в ногу со временем. Я взаимодействую исключительно с собственниками, иногда они пытаются переложить работу со мной на коммерческого или управляющего директора. В таких случаях я честно предупреждаю о последствиях: мы его научим, дадим систему, которая будет работать, а он уйдет и станет вашим

конкурентом либо как рядовой сотрудник будет сопротивляться изменениям — его они коснутся в первую очередь. Это не означает, что собственник все должен делать сам, для внедрения изменений создается рабочая группа, состоящая из руководителей отделов. Главная задача собственника — определить цель и направление развития компании.

УП Были ли у вас стратегические ошибки, которых можно было избежать?

— Мне позавчерашнему очень не хватало меня сегодняшнего. Если бы такой человек, как я сейчас, встретился мне 10-12 лет назад, было бы значительно легче. У меня уже было желание найти специалиста по развитию бизнеса, попытки не увенчались успехом. У меня был в штате маркетолог, и я привлекал внешнего консультанта. В обоих случаях результат не был достигнут, хотя деньги ушли незначительные, было потрачено время.

УП Кто у вас занимается бухгалтерией, финансовой отчетностью?

— Бухгалтерия у нас на аутсорсинге. В компании никогда не было своего бухгалтера — это принципиальное решение. Любая непрофильная для компании деятельность должна осуществляться сторонними исполнителями, часто это бывает экономически выгодно. Аутсорсинговые компании мы меняем, когда они перестают тянуть наш объем, на нашей практике это случалось 3 раза.

Единственное, что я веду лично и никому не доверяю, — это вся финансовая часть группы компаний «РЕГАРТ».

УП Много у вас завершенных проектов по управленческому консалтингу?

— Из крупных — три, из средних — даже не сосчитаю. Мелкие компании не берем в принципе, потому что в них все замкнуто на одном единственном человеке — владельце.

Мы берем те компании, которые понимают, что доросли до того уровня, когда, обратившись к нам, сделают резкий скачок, причем зачастую не только финансовый. Также среди клиентов есть компании, которым финансово расти больше некуда. Они занимают такую долю рынка, увеличить которую просто невозможно. Остается только налаживать бизнес-процессы внутри компании, оптимизировать работу сотрудников. Если ввести систему умной экономии, то тот резерв, который высвобождается, — это чистая прибыль компании. Можно не изменять ничего снаружи, а увеличить прибыль, что-то переработав внутри.

УП Чем занимаются те три компании, о которых вы говорили?

— Это юридическая компания, компания, занимающаяся деревообработкой, и компания из сферы искусства.

УП Возьму на себя смелость предположить, что самой отсталой в бизнес-процессах являлась компания, занимающаяся деревообработкой...

— Да, с одной стороны, это «деревянный» рынок, но с другой, перспективы роста невероятно большие — все, что не внедришь — будешь первым. Все процессы протекают в подобных компаниях очень долго, и приходится тратить огромное количество усилий для внесения хоть каких-то изменений.

УП Какие главные ошибки были у данной компании?

— В компании не были настроены бизнес-процессы в принципе — каждый сотрудник делал что-то свое, никто ни за что не отвечал. Руководство в работу персонала не вмешивалось, их деятельность не координировалась и не контролировалась. Это привело к тому, что компания существовала за счет немногочисленных постоянных клиентов, и ее прибыль постоянно снижалась.

Из-за отсутствия четкой маркетинговой стратегии страдали продажи. Менеджеры продавали товар (кстати, очень высокого качества) ценой, давая оптовые скидки даже розничным покупателям. Незнание преимуществ товара приводило к конкуренции с низкосортными китайскими аналогами. Таким образом прибыль сводилась к 0, а иногда продажи шли в убыток.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Обычно в компаниях мы проводим реинжиниринг бизнес-процессов — создаем новую, более эффективную систему параллельно с существующей. После ее запуска старая система подтверждает свою неэффективность и отмирает. В данном случае приходилось просто выстраивать систему заново — подбирать и обучать персонал, определять целевые аудитории, прописывать преимущества товара, создавать дилерские сети, внедрять двухшаговые продажи, настраивать работу с корпоративными клиентами.

УП В компании был жесткий менеджмент или просто хаос?

— Организация работы и координация деятельности компании осуществлялась не систематически, как это и должно быть, а локально, решения принимались спонтанно. Эта проблема ярко выражена во многих российских предприятиях, к сожалению. Она во многом связана, на мой взгляд, с отсутствием в широком доступе курсов и образования в области менеджмента. Людей, у которых есть собственный успешный опыт, в сфере управления ничтожно мало, чтобы удовлетворить спрос компаний на таких специалистов.

Но есть и другие, более сложные примеры ошибок в управлении. Например, в работе с юридической компанией я столкнулся с таким феноменом, как «ложная уверенность» в безопасно-

сти. Управленцы считали, что вся система четко налажена и контролируется, и, действительно, были введены элементы безопасности — установлены камеры, введена CRM-система. Когда мы это проверили, выяснилось, что есть серьезные погрешности — например, программой CRM пользовались не все сотрудники. В теории выглядело все прекрасно, а на деле менеджеры до сих пор пользовались таблицей excel для ведения клиентов. Руководство было удовлетворено самой идеей появления новой программы, напрочь позабыв о контроле, который нужно осуществлять ежедневно. Закончилось печально: один из ключевых менеджеров ушел и увел часть клиентской базы, устроив много неприятностей.

Такие ситуации в стратегическом плане создают огромные риски для успеха любого предприятия. Поэтому в этой компании мы пересмотрели все уровни организационной структуры, начиная от рядовых менеджеров до топ-персонала и владельцев компании.

УП Вам удалось что-то изменить в деревообрабатывающем предприятии?

— Мы достигли всех результатов, которые были запланированы изначально. Результаты работы есть в количественных показателях (увеличение прибыли, например) и в качественных (налаженные бизнес-процессы). Если говорить цифрами, то за 6 месяцев прибыль увеличилась на 25%, с учетом кризиса это очень хоро-

ший показатель. Достигнут он был благодаря увеличению цены, отказа от скидок, изменения работы с дилерскими сетями, увеличения доли крупных клиентов.

Кроме того, существовала реальная проблема с поиском менеджеров по продажам, так как товар специфический, на обучение менеджера для выхода его на самоокупаемость требовалось более 6 месяцев. Была создана система обучения, благодаря которой этот срок сократился до 2 месяцев.

Что касалось дилерской системы, то для повышения эффективности взаимодействия был создан дилерский пакет, в который входило теперь не только само оборудование, но и обучение по преимуществам товара и сертификация дилеров. Это существенно сократило цикл сделки от первого контакта до оплаты. По моим личным ощущениям, на этом рынке еще работать и работать. Процесс по изменению запущен, самая главная задача сейчас — усиливать результат и не откатиться назад.

УП А какие цели были поставлены?

— Увеличение прибыли — это раз. Увеличение доли рынка: у них был крупный конкурент, они хотели его подвинуть — и подвинули. Были личные амбиции руководства в плане управления — и это тоже сделали. Так как мы занимаемся непосредственно внедрением тех рекомендаций, которые даем, мы доводим их до

реального результата. Нам нужна гарантия, что это возможно, поэтому управление — это пункт номер один.

УП Новый директор компании Apple никого не принимает по личным вопросам, не отвечает на письма, общается только с топ-менеджментом. Что это ему дает?

— Так и должно быть. То, что он делает, абсолютно правильно. Есть три системы управления: вертикальная, горизонтальная и процессная. Процессная считается идеальной, но мы берем не американский рынок, а нашу российскую действительность. В ней классическое процессное управление невозможно, потому что в его основе лежит самоконтроль. Поэтому мы придумали некий симбиоз — мы внедряем вертикально-процессное управление. Здесь должен быть четкий стержень вертикальной власти, но управление при этом — процессное. Делегирование осуществляется только на уровень ниже, а скачки через уровень невозможны, в этом смысле Тим Кук абсолютно прав.

Одна из самых распространенных ошибок руководителей, которые я часто встречаю, — желание сделать все самому. Это сильно тормозит развитие компании, потому что ресурс одного человека ограничен. У каждого есть свои обязанности, в том числе и у руководителя, он должен заниматься стратегией развития компании и контролем. Если вы собственник и узнаете в этом себя, по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



считайте стоимость своего рабочего часа и рабочего часа сотрудника. Теперь вы точно знаете, сколько денег вы теряете, выполняя за него даже незначительную работу.

УП Какими должны быть заместители генерального директора: иметь свое мнение или им достаточно быть хорошими исполнителями?

— Они должны быть хорошими исполнителями и при этом иметь собственное мнение, не противоречащее руководству. В противном случае будет конфронтация, которая может негативно повлиять на компанию. Все идет к намеченной общей цели, ее ставит генеральный директор, она должна быть четкой и понятной. Что касается способов достижения, то они могут существенно отличаться в разных отделах.

Отсутствие у владельцев организаций четкого понимания, что конкретно они хотят получить в результате деятельности компании, приводит к демотивации сотрудников и невозможности осуществления контроля. Изначально закладываемые цели и пути их реализации, здесь есть четкие требования — цели должны быть достижимыми и иметь жесткие временные рамки. Только после такого планирования можно говорить о мотивации персонала и контроле над выполнением работ.

УП Как строится реклама в деревообрабатывающем бизнесе? Что там делалось неправильно?

— Реклама — это все, что привлекает клиента, и она невозможна без маркетинга, цели ее сводятся к привлечению нового клиента и возврату ушедшего. Немаловажную часть в рекламе для B2B-сегмента занимает телемаркетинг, как раз этим методом компания не пользовалась вовсе. Руководство даже не рассматривало холодные звонки как способ привлечения клиентов, заранее считая их неэффективными. Здесь, действительно, есть свои тонкости: телемаркетинг может дать мгновенный результат, но для этого необходима длительная и серьезная подготовка. К слову сказать, после проведения всех работ — написания сценария разговоров, установки IP-телефонии, отработки все возможных возражений — компания активно пользуется этим видом рекламы и привлекает все больше организаций к сотрудничеству.

Рынок деревообработки — рынок закрытый, клиентами компании являются крупные мебельные фабрики, новых практически не появляется. Поэтому внешний прирост происходит только за счет перераспределения доли рынка. Соответственно, если донести до клиента маркетинговыми методами, почему покупать нужно именно этот продукт, в чем его преимущества, клиент переходит из одной компании в другую.

ИТ В компании Google, где для персонала созданы все условия, текучесть кадров такая же, как в среднем по Калифорнии. Как вы думаете, почему?

— Мне кажется, что все-таки большинство проблем компаний одни и те же. Кадровый вопрос касается всех абсолютно, и каждый предлагает свое решение. Внутри нашей организации мы пробовали создавать различные условия труда, меняли мотивацию, создали собственную библиотеку и до сих пор придумываем новые решения — все это не избавляет нас от текучки кадров. Идея, предложенная компанией Google, заключается в том, что в свободных условиях на работе люди лучше раскрывают свой потенциал. Теперь давайте сопоставим с российским менталитетом: если пустить персонал в свободное плавание, то что-то мне подсказывает, что работа будет откладываться на последний момент, а потом будет выполнена в авральном режиме. Все бы ничего, но пострадает качество работы, мне в этом смысле импонируют практичные немцы, которые, напротив, работают очень четко и без сбоев.

Если говорить о приеме на работу, то раньше в компании испытательный срок был два месяца, потом месяц, а сейчас — три дня. Новый сотрудник попадает в совершенно стандартные условия работы: сначала он проходит обучение, выполняет тестовые задания, затем приступает к решению задач. На всех этапах его сопровождает наставник, который отвечает на вопросы и дает обратную

связь руководству. За три дня сотрудник либо раскрывает себя на 100%, либо уходит.

ИТ Технологии бережливого производства ложатся в русло того, чем вы занимаетесь?

— Да, конечно. В само производство мы стараемся не вмешиваться, но по опыту своей производственной компании, где все настроено, могу сказать: оптимизация всех процессов приводит к тому, что они становятся прозрачными, легко управляемыми, что тут же отражается на финансовой составляющей.

ИТ Какую компанию, какой профиль, какую отрасль и какой уровень вам было бы интересно получить в качестве клиента для консалтинга?

— По степени отсталости можно брать любую, они все примерно одинаковы. Чем больше «совка» в предприятии, тем больше предстоит работы, тем ощутимее будет результат, с одной стороны. Но важно, чтобы клиент понимал необходимость этих изменений, иначе мы не сможем преодолеть сопротивление переменам, а оно непременно возникнет.

Также я не устану повторять, что качественного сервиса в российских организациях ничтожно мало, а будущее именно за теми компаниями, которые «думают вперед» за своего покупателя. Мне все-таки хочется верить, что таким образом я

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



помогаю своей стране быть немного лучше и прогрессивнее.

УП Когда вы приходите в компанию, вы ввергаете ее в зону перемен, а это дискомфорт...

— Да, дискомфорт испытывает в первую очередь персонал. Для высшего руководства это большой плюс, иначе бы они к нам не обращались. Когда вся аналитика выполнена, посчитаны реальные перспективы роста на ближайшие 6 месяцев, желание в изменениях у руководства усиливается многократно.

Я разделяю любую организацию на 3 основных составляющих:

верхний — это уровень собственника;

средний — уровень менеджмента;

нижний — уровень рядового персонала.

Перед всеми тремя уровнями ставятся принципиально разные цели и задачи, изменения их касаются в разной степени.

Основная задача руководителей довести миссию и цели до среднего уровня (менеджмента), который в свою очередь должен организовать максимально эффективный рабочий процесс для нижнего уровня — персонала. Таким образом, топ-менеджеры являются своеобразным буфером между двумя уровнями.

Чем последовательнее и систематичнее будут действия, тем проще проходят все изменения. Поэтому очень важно не остановиться на полпути, довести все бизнес-процессы до результата.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

«Интерфакс» о секретах своего бизнеса

Медиаиндустрия переживает глубокую трансформацию, которая, помимо всего прочего, меняет требования к профессионалам, которые работают в отрасли. О масштабных вызовах, с которыми сталкиваются медиа в эпоху Интернета и соцсетей, мы беседуем с исполнительным директором группы «Интерфакс» Владимиром Герасимовым.

УИ В «Интерфаксе» работает почти 1500 человек. На сайте агентства, как я заметил, размещены 8 IT-вакансий и одна вакансия, связанная с традиционной журналистской работой. Действительно столь резко изменились потребности в персонале?

-Д а, в «Интерфаксе» сегодня работает больше специалистов, связанных с IT, нежели журналистов. Если говорить о структуре нашего бизнеса, то сегодня уже процентов на 75-80 он связан с информационными технологиями, информационными системами, а не с традиционной текстовой информацией. Например, система СКАН дает возможность бизнесу мониторить СМИ и социальные медиа, СПАРК — оценивать риски работы с контрагентами,



Владимир Герасимов

Интерфакс

X-Compliance — выполнять требования антиотмывочного законодательства.

ИТ Глядя со стороны, все эти специальные системы не очень сочетаются с тем, что мы привыкли считать СМИ.

— Информационное агентство — это не совсем СМИ. Наша специфика — это акцент на профессиональной, качественной, не всегда массовой информации. Агентства в России, и за рубежом традиционно прежде всего работают для других СМИ, для госорганов, компаний, давая им нужную для их работы информацию.

Так что «Интерфакс» как информационное агентство всегда стремился понимать, как с помощью наших сервисов клиенты могут решать свои очень конкретные проблемы.

Наши финансовые новости с 90-х годов трейдеры стали использовать для принятия решений на финансовом рынке: покупать или продавать акции. Мы первыми запустили специализированные онлайн-информационные продукты для сырьевых рынков: нефтяного, газового, рынка металлов. Так мы открыли только зарождавшийся тогда в России рынок оперативной бизнес-информации.

И довольно скоро стало ясно, что для бизнес-аудитории одних новостей мало.

Сервис не купят, если кроме лучших на рынке новостей мы не предоставим также — в одном пакете — биржевые данные, справочную информацию, аналитику. Отсюда возникла система ЭФИР, в которой были объединены все эти компоненты. В 2000-ых «Интерфакс» начал создавать специализированные онлайн-платформы и для других сегментов рынка.

В результате за последние 10-12 лет мы изменили структуру нашего бизнеса процентов на 80, во многом создали его заново, став фактически IT-компанией. Но при этом новые проекты вполне логично шаг за шагом «вырастали» из тех вещей, которые мы всегда считали исконно своими.

Наше преимущество как профессионалов в области информации мы видим в том, что хорошо знаем источники, то, как с ними работать, как извлекать из них максимальную добавленную стоимость.

Мы понимаем потребности клиентов, это тоже наше преимущество.

Наконец, мы успешно освоили современные IT-технологии и привлекли в организацию новое поколение специалистов.

Все это вместе и дает нам возможность постоянно расти.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП На первый взгляд между такими системами, как СПАРК, например, в котором собрана информация о компаниях, и СКАН, с помощью которого можно вести анализ и мониторинг СМИ, мало общего. Значит ли это, что вы готовы сегодня создавать любые информационные системы?

— Наши системы, во-первых, объединяет то, что они охватывают основные информационные потребности компаний, банков в информации.

Например, PR-департамент купит нашу систему СКАН для мониторинга своей медиа-активности и активности конкурентов, департамент экономической безопасности — СПАРК для проверки компаний-контрагентов, IR-служба — воспользуется нашим сервисом для раскрытия информации для участников финансового рынка...

Во-вторых, все наши системы логически связаны между собой. Например, сегодня центральной для бизнеса стала тема управления рисками. И тут у «Интерфакса» наиболее широкая линейка продуктов. В СПАРКе мы собираем информацию обо всех компаниях, в том числе зарубежных, анализируя их риски. Система X-Compliance мониторит специфические риски компаний, связанные с отмыванием денег. СПАРК-Маркетинг покажет риски, связанные с нарушением законодательства о закупках, а СКАН — репутационные риски бизнесов. Наконец, мы акционер Объединенного кредитного

бюро, которое знает о кредитоспособности граждан и компаний. Так что мы перекрываем нашими продуктами максимально широкий спектр бизнес-рисков.

В-третьих, все наши самые успешные системы — это сплав лучшего и максимально широкого контента, с одной стороны, и современной IT-платформы с другой.

Из десятка частных агентств, с которыми мы конкурировали в 90-ых годах, практически никто не смог сохранить свой независимый статус или не уйти с информационного рынка. Так что наша стратегия агрессивного выхода на новые для нас — хотя и смежные — рынки, как мы считаем, себя оправдала.

УП Кого вы считаете своими конкурентами?

— Практически в каждом сегменте, где мы работаем, свои конкуренты, и их много. Наше преимущество — масштаб нашей продуктовой линейки, синергия между проектами.

Если отвечать шире, то у информационного рынка почти не осталось внутренних и внешних границ. Практически нет разделения между информационными агентствами и другими СМИ — и те и другие сегодня транслируют материалы в онлайн. Более того, в этот же сегмент вторгаются и социальные СМИ. Что касается сегмента B2B,

в котором мы в основном работаем, то тут все больше исчезают различия между разработчиками IT-решений и поставщиками контента. Все меньше географических границ.

Так что круг наших конкурентов, и без того очень широкий, будет расширяться и дальше. Чтобы сохранять лидерство, нам нужно постоянно двигаться (а лучше бежать) вперед.

Удастся ли вам выходить с вашими продуктами на мировой рынок?

— Мы с начала 90-ых годов активно работаем на зарубежном рынке, создали сеть международных представительств, чтобы напрямую работать с крупнейшими зарубежными клиентами. В Лондоне работает глобальное энергетическое агентство «Интерфакса», которое выпускает информацию на английском языке.

Чтобы заимствовать лучший мировой опыт, использовать самые современные

наработки, мы создали в начале 2000-ых уникальную систему партнерств. Сначала это было рейтинговое агентство с Moody's, затем кредитное бюро, где нашим партнером стал ведущий мировой игрок в этом сегменте — Experian, 8 лет назад было создано СП с компанией Dun & Bradstreet, которое дало нам доступ к крупнейшей мировой базе по юридическим лицам. Зарубежная компания, запрашивая информацию о потенциальном российском контрагенте в глобальной сети Dun & Bradstreet, на самом деле получает информацию от «Интерфакса».

«Интерфакс» хорошо знают в мире, не даром мы — с большим отрывом — самое цитируемое в зарубежных СМИ агентство бывшего СССР. Про нас в Великобритании даже вышла книга. Ее автор — профессор Оливер Бойд-Баррет рассматривает «Интерфакс» как показательный, по его мнению, пример успешного развития традиционного СМИ в новых рыночных условиях.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Новости РБК: С 2013 года, когда Дмитрий Страшнов стал гендиректором «Почты России», он заработал 113,5 млн руб.¹

В пресс-релизе «Почты России», поступившем в РБК, говорится, что в 2013 году оклад гендиректора «Почты России» составил 230 тыс. руб. в месяц, в 2014-м, 2015-м, с начала 2016 года до настоящего времени зарплата гендиректора предприятия составляла 307 тыс. руб. в месяц без учета надбавок.

В пресс-релизе «Почты России», поступившем в РБК, говорится, что в 2013 году оклад гендиректора «Почты России» составил 230 тыс. руб. в месяц, в 2014-м, 2015-м, с начала 2016 года до настоящего времени зарплата гендиректора предприятия составляла 307 тыс. руб. в месяц без учета надбавок.

Если придерживаться изначального прогноза, то из приказа мини-

стра связи Николая Никифорова (от 31 октября 2016 г.) об установлении предельного уровня соотношения заработной платы руководителя «Почты России», его заместителей, главного бухгалтера и средней зарплаты работников списочного состава «Почты России» следует, что зарплата Страшнова может составить 10 млн руб. в месяц, или 120 млн руб. в год, подсчитало издание.

¹ <http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2016/11/18/666105-zarplatu-pochti-rossii>

Ранее в пятницу издание CNews сообщило о претензиях Генпрокуратуры к Минкомсвязи в связи с зарплатой руководителя «Почты России». В распоряжении издания оказался отчет надзорного ведомства, в котором высказаны замечания, что в контракте, заключенном со Страшновым, не указана величина норматива его вознаграждения. В частности, Генпрокуратура выяснила, что фактический размер вознаграждения Страшнова за 2014 год составил 95,4 млн руб. В то же время его официальная зарплата в 2013 и 2014 годах составляла 230 тыс. и 310 тыс. руб. соответственно, пишет CNews. Другое замечание Генпрокуратуры связано с тем, что контракт со Страшновым не согласован с правительством.

Официальный представитель Генпрокуратуры Александр Куренной подтвердил РБК факт проверки Минкомсвязи в связи с зарплатой главы «Почты России». «Единственное, что я могу прокомментировать, — могу сказать, что такая проверка действительно велась», — сказал Куренной.

Представитель «Почты России» отказался от комментариев. Так же поступил и представитель Минкомсвязи. Источник РБК, близкий к министерству, подтвердил, что оно выпустило приказ о предельном уровне соотношения заработной платы топ-менеджеров «Почты России». Но, по его словам, это «ведомственный документ, его не нужно было согласовывать в правительстве». При этом источник РБК отметил, что Генпрокуратура посто-

янно проверяет деятельность Минкомсвязи и выпускает «страшные» заключения, но, «как правило, после разъяснений со стороны министерства большинство претензий снимается».



**Наталия
Пластинина**

Комментарий Н.В. Пластининой

Очень непростая ситуация в вопросе соотношения зарплаты руководителя ФГУП (а «Почта России» является именно федеральным государственным унитарным предприятием) и простых работников того же предприятия складывается на фоне изменений в ТК РФ, введенных Федеральным законом от 03.07.2016 N 347-ФЗ и начинающих действовать с 01.01.2017 года.

В редакции нормы ст. 145 ТК РФ, действующей до 31.12.2016 г., условия оплаты труда руководителей ГУПов определялись трудовыми договорами в порядке, установленном федеральными законами

и иными нормативными правовыми актами РФ, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации).

Теперь же (с 01.01.2017 г.), согласно новой части 2 ст. 145 ТК РФ, появилось понятие предельного уровня соотношения зарплаты руководителя и простого работника ГУПа. Так, согласно ч. 2 ст. 145 ТК РФ предельный уровень соотношения среднемесячной заработной платы руководителей <...> государственных и муниципальных унитарных предприятий, формируемой за счет всех источников финансового обеспечения и рассчитываемой за календарный год, и среднемесячной заработной платы работников таких <...> предприятий (без учета заработной платы соответствующего руководителя <...>) определяется государственным органом, <...> осуществляющим функции и полномочия учредителя соответствующих <...> предприятий в размере, не превышающем размера, который установлен: для руководителей <...> фе-

деральных государственных унитарных предприятий — нормативными правовыми актами Правительства РФ.

Постановлением Правительства РФ от 02.01.2015 N 2 «Об условиях оплаты труда руководителей федеральных государственных унитарных предприятий» утверждено «Положение об условиях оплаты труда руководителей федеральных государственных унитарных предприятий», согласно пункту 6 которого предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителя ФГУП и средней заработной платы работников списочного состава (без учета руководителя, заместителей руководителя и главного бухгалтера) предприятий устанавливается учредителем в кратности от 1 до 8. Однако тут же есть оговорка, что в отношении предприятий, включенных в перечень, утверждаемый Правительством РФ, предельный уровень соотношения, устанавливаемый в соответствии с настоящим пунктом, может быть увеличен по решению учредителя. Перечень данных предприятий был утвержден Распоряжением Правительства РФ от 12.12.2015 N 2555-р, и в указанный перечень вошел и ФГУП «Почта России».

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Целью правления Трампа является сам Трамп

Чиновники госаппарата Трампа и сами знают, что кроме как на работу в нем они мало на что способны.



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



Евгений Пепеляев

**ООО «РТ-Инвест
транспортные системы»**

Каким будет его управленческий стиль?

Он не станет размениваться по мелочам. Поэтому он будет непреклонен в достижении своих стратегических задач, а остальное будет «жертвовать» своим противникам. Он не станет никого припирать к стенке — это вызывает непредсказуемую реакцию, а Трампу этого хочется меньше всего.

По каким принципам он соберет команду?

— Близкий круг, в котором будет выработываться стратегия администрации, составят люди, которым он полностью доверяет. Но ему необходимо учитывать мнение всех сторон, поэтому ряд ключевых постов вполне могут отойти тем, кто сейчас выглядит скорее его противником. Это, с одной стороны, утешит самолюбие недовольных Трампом, а с другой стороны, даст ему шанс в определенный



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

момент найти удобного «козла отпущения» в случае провала или ошибки.

УП Будут ли в его практике резкие движения?

— Думаю, это не характерно для его стиля. Да, могут быть резкие высказывания, но не движения.

УП Цель его правления (долг США — мощь США — блага бизнесу или снижение бедности и так далее)?

— Целью правления Трампа является сам Трамп. Он будет делать все, чтобы на второй срок его принесли на руках сами избиратели. У него есть три года, чтобы накачать мускулы американской экономике, а на четвертый год провести ко-

**ОН НЕ СТАНЕТ НИКОГО ПРИПИРАТЬ К СТЕНКЕ —
ЭТО ВЫЗЫВАЕТ НЕПРЕДСКАЗУЕМУЮ РЕАКЦИЮ,
А ТРАМПУ ЭТОГО ХОЧЕТСЯ МЕНЬШЕ ВСЕГО**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



роткую победоносную войну где-нибудь в мире против «плохих парней».

TP Какие его компетенции ему помогут, а в каких он слаб?

— То, что делает его сильным, это же и

ослабляет его. Он уверен в правоте своих решений. Возможно, что именно отсутствие внимания к деталям или мелким, по его мнению, вопросам и даст почву его противникам обвинять его в неспособности управлять страной.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Дафна Коллер и Эндрю Нг



Дафна Коллер и Эндрю Нг — основатели бесплатной образовательной онлайн-площадки Coursera, запущенной в конце 2011 года. Согласно условиям этого проекта, все желающие получили бесплатный доступ к трем курсам Стэнфорда по computer science (науке о методах и процессах сбора, хранения, обработки, анализа и оценки информации с применением компьютерных технологий). На образовательной онлайн-площадке Coursera имеется достаточный набор дисциплин: здесь есть курсы по медицине, компьютерным технологиям, фотографии, биологии, астрономии, социологии, литературе и другие программы. Изначально доступом воспользовались 400 студентов, но после того, как эксперимент был анонсирован, количе-

ство желающих составило почти 100 тысяч человек. Чтобы обучить такое количество людей в формате обычных лекций в университете потребовалось бы около 250 лет. В проекте Coursera участвуют представители из 33 ведущих университетов, в их число входят: Калифорнийский технологический институт, Стэнфордский, Принстонский, Мичиганский, Колумбийский, Пенсильванский и восемь университетов за пределами США, а именно — швейцарские, британские, азиатские. Заметим, что диплом бакалавра имеют более 42%, диплом магистра — 36% и степень доктора — 35%. В данном проекте принимает участие 196 стран — практически студенты со всего мира, общее количество которых составляет более 2 миллионов человек.

Краткая биография: Дафна Коллер — израильско-американский профессор факультета информатики Стэнфордского университета, стипендиат фонда Мак-Артура, сооснователь образовательной площадки Coursera, родилась 27 августа 1968 года в семье, где мать — профессор английского языка, а отец — ботаник. Она начала программировать на компьютере в возрасте 12 лет, когда вместе с отцом весь 1981 год находилась в Станфорде. Возвратившись в Израиль, Дафна стала изучать информатику и математику в Еврейском университете в Иерусалиме, в 17 лет получила степень бакалавра и в том же университете стала преподавать курс по базам данных. Спустя год она получила степень магистра, затем отслужила в израильской армии. В 1993 году Коллер закончила докторскую диссертацию в Стэнфордском университете, и свои исследования в течение 2 лет, начиная с 1993 года, продолжала в Беркли,

а с 1995 года — в Стэнфордском университете. Коллер в 2004 году получила стипендию Мак-Артура и в тот же год была отмечена в журнале MIT Technology Review в статье «10 новейших технологий, которые изменят ваш мир», а через три года — в 2007 году — Коллер получила первую премию ACM-Infosys, размер которой составлял в \$150 000. С 2011 года она является членом Национальной академии инженерии США, а с 2014 года — членом Американской академии искусств и наук. По версии американского журнала Time, Дафна Коллер и Эндрю Нг внесены в ежегодный список 100 самых влиятельных людей мира в категорию «Первооткрыватели».

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал 

2016 г.

