

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по вопросам "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025

№ 6  
(466)

2018

Главная тема: **ХАНТИНГ ТОПОВ**

Главная тема:



**Михаил Рубцов**

**ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС»**

**Связывание рук  
не имеет смысла**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Хантинг был и есть сын разведки...**

**Технологии «маскировки» порой не уступают шпионским...**

**Не случайно семинар 2 марта («Жар-птица») о том, как компания может сама профессионально хантить и «не наследить», проводит М. Богданов — глава CONSORT Group, эксперт высшей марки по поиску и хантингу топов...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



стр. 5

**Т**о, что отлично работает в одной компании, совершенно не получается реализовать в другой...

**С**обственники заключают соглашения о непринятии и непереманивании некоторых категорий топов ...



**Михаил Рубцов,  
ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС»**

стр. 8

**Н**а первое место я поставил бы не деньги, а перспективы профессионального или карьерного развития, возможность возглавить амбициозные проекты...

**Г**ораздо более дальновидно поступает тот, кто создаёт для топ-менеджеров эффективную систему мотивации и комфортную для него корпоративную культуру...



**Михаил Богданов,  
КА CONSORT Group**

стр. 13

**П** охищая работников, компания экономит на развитии собственных технологий, сетей деловых контактов, подготовке и обучении персонала...



Михаил Яхимович, «Стахановец»

стр. 27

**М** ы платим за то, что раньше получали даром...

Джеймс Гилмор, Джозеф II Пайн



стр. 47

**А** Калинов смотрел, как делали SEO, — и делал не так...



Елена Мамонтова

стр. 15

**И**ногда стоит дать возможность «ошибиться» руководителю: принять Васю на работу. И после, если он всё же не оправдал надежды руководителя, пригласить Петю...



Ирина Вдовина, SVN

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Крупные компании уделяют очень серьёзное внимание вопросам перехода к конкурентам ценных топов, прописывая всё детально в ТД**  
**Михаил Рубцов, ООО «МЕТИНВЕСТ-ПРОМСЕРВИС»**

8

**Хантинг — это искусство невозможного**  
**Михаил Богданов, КА CONSORT Group**

13

**ХАНТИНГ**  
**Что есть «разумные» основания ухода топа к конкурентам (по актам судов США)?**  
**Михаил Яхимович, «Стахановец»**

15

**ТРИБУНА HR**  
**А теперь пошёл «Горбатый»...**  
**Ирина Вдовина, SVN**

23

**ДИСКУССИЯ**  
**Не боги горшки обжигают**  
**Кирилл Степаненко, Mr Doors**

27

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Экономика впечатлений:**  
**Как превратить покупку в захватывающее действие (гл. 9)**  
**Джеймс Гилмор, Джозеф II Пайн**

47

**ТАЛАНТЫ**  
**Клиент превыше всего.**  
**Поэтому сделай для него невозможное**  
**Елена Мамонтова**

53

**КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА**  
**Белые начинают и выигрывают**  
**Наталья Семёнова,**  
**ООО «Частная охранная организация «Альфа-Плюс»**

55

**ТРИБУНА HRD**  
**Оптимизация — это непрерывный процесс**  
**Ирина Лобанова, Дальневосточный дивизион**  
**ООО «Русская рыбопромышленная компания»**

61

**УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА**  
**Лесли Векснер — бизнесмен,**  
**действующий вопреки тренду**

ES

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

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
 главный эксперт  
 по бизнесу



Михаил Богданов,  
 эксперт по  
 поиску и подбору  
 персонала



Павел Кочетков,  
 выпускающий редактор

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,  
 Конопатов С., Курч А., Лапин А.,  
 Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,  
 Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор  
 Александр Гончаров

PR-директор  
 Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
 Татьяна Ковалева

Редакторы:  
 Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка  
 Ольга Корнилова, Оксана Дегнер  
 (агентство «Корпоративная периодика»  
 верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства  
 Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
 Аудит-Босс

Официальный адрес  
 TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство  
 (аккредитованное)  
 «Вектор-Ч»  
 8 (495) 542-16-08

Подписные индексы  
 по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
 ООО «МАП»: 99722  
 ООО «Роспечать»: 70855, 71852

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

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

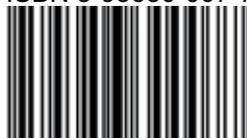
Подписано в печать 26.01.2018 г.  
 Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
 Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
 Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 &gt;

# Крупные компании уделяют очень серьёзное внимание вопросам перехода к конкурентам ценных топов, прописывая всё детально в ТД

*Мировой опыт говорит  
о том, что топа, как  
и слона, не удержат  
путами договора...*

*Решит и уйдёт.*



**Михаил Рубцов**

**генеральный директор  
ООО «МЕТИНВЕСТ-  
ПРОМСЕРВИС»**



**УИ** Актуальна ли сейчас и насколько тема хантинга топов конкурентами для наших компаний?



Для украинских компаний эта тема не носит острого характера. Процесс перехода топ-менеджеров носит скорее эпизодический характер.

**УИ** Что привлекло Вас как эксперта по ES в статье Васильевой?

— Отлично описанные инструменты защиты на примере английского законодательства.

**УИ** Как можно «связать» руки ценному топу, чтобы он не откликнулся на предложения хантеров?

— Некоторые компании практикуют заключение соглашений о непереходе или о периоде непринятия предложений после увольнения в течение неко-

## СОБСТВЕННИКИ ЗАКЛЮЧАЮТ СОГЛАШЕНИЯ О НЕПРИНЯТИИ И НЕПЕРЕМАНИВАНИИ НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ ТОПОВ

**УИ** Как обычно компании страхуются от увода ценных специалистов с секретами компании и знаниями в сфере интересов конкурентов?

— Организационными и техническими средствами: заключение соглашений, формализация доступа и любых действий с особо секретной информацией, «облачные» сервисы хранения информации, блокирование доступа к почтовым сервисам, блокирование USB-портов.

торого периода, также собственники заключают соглашения о непринятии и непереманивании некоторых категорий топов (такое соглашение действовало несколько лет назад у собственников «Северстали», НЛМК и ММКИ).

В целом, по моему мнению, связывание рук не имеет смысла исходя только из того, что «примитивное» копирование технологий, подходов и процессов невозможно ввиду различий компаний по своей культурной,

# Хантинг — это искусство невозможного

Хантинг своими силами и экономия миллионов на гонораре агентству ES – такова цель семинара 2 марта. А сейчас – наброски к длинной «дороге в дюнах» поиска и переманивания топ-а.



**Михаил Богданов**

**генеральный директор  
KA CONSORT Group**

Порой без хантинга вообще не обойтись, например, в узкоспециализированных сферах рынка.

**VI** Актуальна ли сейчас и насколько тема хантинга топов конкурентами для наших компаний?



ля «наших»? Если имеете в виду случаи переманивания в российские компании из «иностранных», то сейчас это наблюдается реже, чем, скажем,

**VI** Как обычно компании страхуются от увода ценных специалистов с секретами компании и знаниями в сфере интересов конкурентов?

— Компании действуют по-разному. Кто-то окружает топа атмосферой секретности, следит за каждым его шагом, фиксируя все контакты. Но это однозначно путь в никуда. Гораздо

## ГОРАЗДО БОЛЕЕ ДАЛЬНОВИДНО ПОСТУПАЕТ ТОТ, КТО СОЗДАЁТ ДЛЯ ТОПА ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ И КОМФОРТНУЮ ДЛЯ НЕГО КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

десять-пятнадцать лет назад. Причина? Рынок топов как бы перемешался, нет прежнего пиетета перед «заграничными» компаниями. К тому же западные стандарты менеджмента подходят далеко не всем отечественным компаниям. Ну, а вообще-то тема хантинга (и не только топов) у конкурентов никогда никуда не денется — это вездесуще и старо как мир!

более дальновидно поступает тот, кто создаёт для топа эффективную систему мотивации и комфортную для него корпоративную культуру.

**VI** Что привлекло Вас как эксперта по ES в статье Васильевой?

— Эта очень правильная статья подтвердила то, о чём уже догадывался раньше, а именно, что в российском

## В номере:

Некоторые вопросы эволюции аналоговых и электронных документов

**№1**  
**2018**

Информационные системы в области юридической деятельности

Современные тенденции развития российского рынка систем электронного документооборота

Стратегия перевода международных документов: переписка на иврите

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Международный стандарт ИСО 15489 «Информация и документация. Управление документами»: сравнительный анализ новой и старой версий

Организация доступа сотрудников к конфиденциальным массивам электронных документов и базам данных

Учет документов архива организации

При поддержке:

# Что есть «разумные» основания ухода топа к конкурентам (по актам судов США)?

*Слона можно спутать  
канатами... но его не  
удержать, если он учуял  
воду в пустыне.*



*Михаил Яхимович*

**сооснователь компании  
«Стахановец»**

Эксклюзивное интервью для



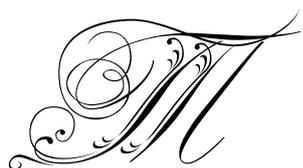
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Актуальна ли сейчас и насколько тема хантинга топов конкурентами для наших компаний?



Тема хантинга как топов, так и ведущих специалистов будет актуальна всегда. Ведь «похищенный» обладает целой базой знаний о «внутренней кухне» компании. Информация о клиентах, партнёрах, поставщиках, новых разработках практически всегда является основным мотивом переманивания топ-менеджера. И, независимо от реальных знаний и умений сотрудника, компания получает в руки различные компетенции и информацию, которую можно использовать для расширения сфер влияния.

Немаловажный факт: руководители и высококлассные специалисты редко встречаются на рынке труда. Они сами по себе являются мощным инструментом, который хочет заполучить компания. Одно только наличие подобных кадров в штате способно существенно изменить и расширить перспективы развития.

И, конечно, это выгодно. Похищая работников, компания экономит на

развитии собственных технологий, сетей деловых контактов, подготовке и обучении персонала. Подобные ходы позволяют не инвестировать средства и время в исследования, а получить результат здесь и сейчас, просто заплатив человеку, обладающему нужными знаниями.

## **УП** Как можно «связать» руки ценному топу, чтобы он не откликнулся на предложения хантеров?

— Обычно компании сосредотачиваются на подписании всевозможных договоров о неконкуренции. Однако на практике без дополнительных инструментов, воздействующих на лояльность персонала, подобные механизмы в РФ работают крайне слабо.

Во-первых, уровень страховки — достойная заработная плата и комфортные условия труда. Высококласные специалисты «капризны» и не в последнюю очередь обращают внимание на офис, его расположение и общую атмосферу в коллективе. Ну а зарплата, не соответствующая текущим реалиям рынка, очень быстро выведет сотрудника из равновесия, и он сам пойдёт на поиск более интересных предложений.

Второй уровень — реальные достижимые перспективы. Любой специалист хочет развиваться как профессионально, так и финансово. Если

# А теперь пошёл «Горбатый»...

*Самого сильного кандидата  
лучше давать на  
просмотр в середине... но  
если время не ждёт –  
первым...*



*Ирина Вдовина*

**HR-директор компании  
SVN**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Почему нередко заказчики ошибаются, описывая профиль вакансии?



заказчика (руководителя) зачастую своё видение специфики работы и обязанно-

казчику, почему то или иное требование следует убрать или заменить. Но прислушиваться к пожеланиям нужно обязательно. И подбирать кандидатов я советую исходя в том числе из дополнительных критериев. Этим вы сэкономите время и нервы себе и заказчику. В то же время заказчикам я рекомендую говорить рекрутеру все предпочтения, не ограничиваясь только должностными обязанностями. Но всё же нужно снисходительно отно-

## Я БЫ НЕ РЕКОМЕНДОВАЛА «ОТНЕКИВАТЬСЯ» И ДЕЛАТЬ ВИД, ЧТО ВСЁ ИДЕТ ПО ПЛАНУ. И САМЫЙ НЕПРИГЛЯДНЫЙ СЛУЧАЙ – «ЗАКАЗЧИК САМ ВИНОВАТ»

стей, которые выполняет сотрудник. И даже темперамент или цвет волос играют роль при выборе кандидата. Думаю, вы тоже слышали от кандидатов или работодателей о вопросе про знак зодиака. Иногда эти моменты руководитель не говорит рекрутеру, и тогда при составлении профиля получают ошибки. Строго говоря, даже если и есть у заказчика подобные запросы, мы не всегда имеем право указывать их в описании вакансии. Это касается, например, предпочтительного пола или расы будущего сотрудника. Приходится объяснять за-

ситься к ошибкам в профиле вакансии от заказчиков, потому что они имеют право чего-то не знать в кадровом деле. Для этого есть служба персонала — неважно, своя или на аутсорсе. Понять, что имеет в виду заказчик, — наша работа.

**У** Часто увидев первых кандидатов клиент «корректирует» заказ, что на деле есть, по сути, новый заказ? Как быть?

— Нужно исходить из ситуации и смотреть, какие корректировки внесе-



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

январь 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Павел Макеев*

## **О практике легализации самовольных построек и их сноса**

*Владимир Шокарев*

## **Правительственная комиссия одобрила законопроект о самовольных постройках?**

*Александр Чакински*

## **Покупка недвижимости: как правильно за неё рассчитаться (анализ судебной практики)**

*Максим Толстых*

## **Арест права аренды земельного участка в рамках исполнительного производства**

*Светлана Казакова*

## **Водные объекты имеют свою специфику**

*Владислав Варшавский*

## **Использование аккредитива в сделках**

*Татьяна Горошко*

## **Фонд защиты дольщиков: каковы перспективы его успеха**

# Не боги горшки обжигают



*Кирилл  
Степаненко*

**директор по персоналу  
компании Mr Doors**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Какие вакансии Вы пробовали закрывать силами кадровых агентств (КА) и как их выбрали для работы?



агентствами работаем пока только по топ-позициям, там, где компетенций собственных рекрутеров недостаточно и/или у них не хватает времени и рыночной экспертизы, чтобы максимально объективно оценить таргеты. Выбираем, в основном, основываясь на опыте и специализации агентств.

**УП** Что именно «не слышат» КА? Возможно ли, что и заказчик виноват — не донёс суть вакансий?

— Поскольку я имею обширный опыт работы как на стороне заказчика, так и в сервисе, должен отметить, что проблемы взаимодействия внешнего рекрутера и работодателя всегда одни и те же, а именно:

— в базе эти контрагенты имеют абсолютно разные интересы: рекрутеру надо максимально быстро закрыть вакансию и получить гонорар, заказчику же — получить on-board качественного эксперта;

— качество ресёча и дальнейшего прохождения кандидата по отборным процедурам в компании всегда зависит только от профессионализма рекрутера, то есть от того, насколько хорошо он понимает специфику должности применительно к отрасли и компании, насколько правильно оценил требования к кандидатам в формальном и «межстрочном» виде, насколько грамотно умеет сопоставлять скилы кандидатов с ожиданиями работодателя и, наконец, умеет ли он грамотно и эффективно преподнести достоинства своих кандидатов заказчику.

К сожалению, профессиональных рекрутеров, способных эффективно и быстро работать со сложными вакансиями, на рынке сейчас не так много. Более того, профессия внешнего рекрутера во многом дискредитирована деятельностью многочисленных агентств, активно продвигающих свои услуги на рынке, но при этом не способных предоставлять заявленные услуги по-настоящему качественно. Тому есть множество причин, не последней из которых является убеждение многих, что в рекрутменте нет ничего сложного. Однако это далеко не так. Профессиональный рекрутер — это сложная, умная и трудная стезя, требующая от человека, решившего этим заниматься, громадного терпения, гибкости, любознательности, активности и таланта.

Джеймс Гилмор,  
Джозеф II Пайн

# Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие



## 9. КЛИЕНТ – ЭТО ПРОДУКТ

Каждый бизнес в действительности может стать сценой для предложения экономического впечатления. Кто бы ни был покупателем (частное лицо или компания), фирмы должны понимать, что товаров и услуг уже недостаточно; наибольшим спросом пользуются впечатления. Ну и что с того? Это занятость, знания, разнообразие и красота, однако экономикой впечатлений движет не только стремление к таким прекрасным и запоминающимся свойствам. Не все впечатления веселят, развлекают и захватывают дух.

Почему, например, люди платят большие деньги за членство в фитнес-клубах, где они испытывают физическую



боль? Почему они платят 200 долл. в час психотерапевту, в кабинете которого они бередят старые раны? Почему сотни тысяч людей покупают входные билеты на мероприятие, организованное христианской общиной Promise Keepers, где им рассказывают о том, как нужно изменить свое поведение? И почему молодые менеджеры бросают хорошо

ской деятельности, становится объектом купли-продажи. Это значимая перемена, и она означает, что мы платим за то, что раньше получали даром.

Эта тенденция прослеживается во многих областях культуры. Мы видим, что в поисках духовного роста люди выходят за границы традиционных мест поклонения, расположенных по сосед-

## **МЫ ВСЕ БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ ПРОСИМ КОМПАНИИ ПОСТАВИТЬ ТЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОГУТ НАС ИЗМЕНИТЬ**

оплачиваемую работу и платят десятки тысяч долларов за обучение в школах бизнеса? Кажется, есть только один ответ на все эти вопросы: чтобы испытать впечатления.

Те впечатления, которые у нас есть, определяют, кем мы являемся, чего мы можем добиться и куда мы идем, и мы все больше и больше просим компании поставить те впечатления, которые могут нас изменить. Человечество всегда стремилось к новым волнующим впечатлениям, чтобы расти, учиться, развиваться, совершенствоваться и меняться. **В то время как мир движется по направлению к экономике впечатлений, все то, что мы получали раньше вне экономиче-**

ству. Одним из примеров служит организация Promise Keepers. Также следует отметить появление духовных режиссеров, которых один писатель назвал «тренерами души»<sup>1</sup>. Когда в семье не все в порядке, она не ограничивается больше помощью родственников и друзей из своей религиозной общины или социального сообщества, а прибегает к советам ведущих радиопередач, таких как доктор Лора Шлессингер или доктор Фил Макгроу, или к многочисленным книгам и кассетам по самосовер-

<sup>1</sup> Лиза Миллер так пишет о духовных режиссерах в статье, опубликованной в The Wall Street Journal: «Американцы много лет нанимали людей, которые присматривали бы за их детьми, телами и финансами. Теперь они готовы платить личным инструкторам своей души».

# Клиент превыше всего. Поэтому сделай для него невозможное

*Гении живут порой рядом  
с нами.*

*Калинов (увы, его уже нет  
с нами) явно был таковым,  
придумав буквально с нуля  
эффективную систему  
роста компании.*

— Назови компанию, в которой  
ты бы хотел работать.

— Aviasales.

— Почему?

— Потому что её создал Костя  
Калинов.

Ещё совсем недавно всё было так.  
Хотя, если принцип закручен пра-  
вильно, есть ли разница, жив ли его  
создатель?

## СПРАВКА

Интернет-предприниматель Константин Калинов в 2007 году запустил Aviasales как личный блог, который вырос в сервис поиска и покупки авиабилетов, спецпредложений авиакомпаний, бронирования отелей, оформления страховки туристов и аренды автомобилей.

В конце прошлого года многие СМИ повторяли список ушедших от нас людей: в нём мы видели в основном медийные лица. Но ведь ухо-

шло новых два... Но лучше всего почтить память о Косте продолжением дела его жизни», — написал Максим Крайнов, управляющий директор Aviasales.

## ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАРОЖДЕНИЮ ИДЕЙ

Константин родился в пасмурном Питере. Окончив академию МВД, получил диплом юриста. Но жить всегда хотел в тёплых, солнечных краях. Работать же — не «в системе», а на

# ВЕСЬ КУРС ЕГО «БИЗНЕС-ШКОЛЫ» УКЛАДЫВАЕТСЯ В ДВЕ КНИЖКИ

дят не только те, чьи имена на слуху у всех и каждого. Есть и такие, чья изобретательность и предприимчивость сделали нашу жизнь практичнее, проще, удобнее. Совершеннее. Среди них — основатель Aviasales Константин Калинов. Он умер в Москве 26 декабря в возрасте 40 лет после тяжёлой болезни.

«Одним толковым бизнесменом, которые двигали всю отрасль вперёд, стало меньше. У нас их не так много, чтобы ушёл один, тут же при-

себя. Поэтому приходилось много ездить по миру, а значит — думать, как сделать свои путешествия более продуманными, эргономичными с точки зрения трансфера и цен на билеты. Неудивительно, что в один прекрасный момент он просто сел и написал программу, смысл которой — собирать лучшие акции туроператоров и авиакомпаний. Выложил её в своём блоге Kosyan.com, добавил туда WordPress, подключил RSS и рассылки из авиакомпаний. Отследил, что в день блог посещают до

# Белые начинают и выигрывают

**Наталья  
Семёнова**

**учредитель ООО  
«Частная охранная  
организация «Альфа-  
Плюс»»**



е совсем понимаю, почему улучшение бизнес-климата связано с ограничением следственных и оперативных действий при расследовании дел, связанных с налоговыми нарушениями. Так как речь идёт именно о следственных и оперативных делах (изъятии компьютеров, аресте счетов), то чаще всего предметом проверки являются не какие-то мелкие нарушения, а уголовные дела, то есть налоговые преступления. Отсюда возникает вполне закономерный вопрос: «По какой причине государство собирается делать послабление тем, кто «запачкался» в уголовщине? Как это может повлиять на улучшение бизнес-климата?» Ведь имеют место налоговые правонарушения, которые имеют прямой умысел!

# Оптимизация — это непрерывный процесс

*Начинать оптимизацию с  
приглашения нового CEO —  
рискованный шаг*



*Ирина Лобанова*

**заместитель директора  
по персоналу  
Дальневосточного  
дивизиона ООО «Русская  
рыбопромышленная  
компания»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**❖ Когда оптимизация «выходит боком» (приносит убытки в удалённой перспективе или снижение стоимости фирмы)?**



какой исход может, на мой взгляд, быть в случае воздействия двух факторов. Первый — это присутствие при оптимизации непонимания и даже сопротивления системы. Второй — исход из очень оптимистичных предпосылок на этапе проектирования изменений без учёта ряда негативных факторов, из-за которых те или иные параметры цели не приносят должного эффекта.

**❖ Многие лидеры не понимают, как не раздувать штат в периоды интенсивного роста...**

— В период интенсивного роста возникает соблазн для достижения каждой единицы добавленной стоимости добавлять некоторое количество ресурсов, включая ресурс персонала. Часто без план/факт оценки динамики производительности. В то время как известна нелинейная зависимость роста производительности от каждой дополнительной единицы ресурса.

**❖ Насколько сложно собирать этот опыт и как применить его у себя?**

— Компании, которые публично открыты и демонстрируют проводимую оптимизацию, заметны на рынке. Их отличают изменения внешнего облика. С другой стороны, лидеры, достигая большей эффективности, более открыто пропагандируют свои истории успеха. Помимо того, такие компании, как Amazon, Starbucks и другие, издают книги, проводят мастер-классы, открытые стажировки, делятся рецептами того, на чём именно построен их бизнес-успех. В российской практике также информацию можно получать непосредственно от передовых компаний.

Применить же сторонний опыт у себя можно, выбирая бенчмарки компаний, с которыми ты сравним. Причём сравним не только по отраслевым, но и по профессиональным признакам. К примеру, по числу сотрудников отдела кадров на количество персонала, занятого той или иной отраслевой работой. Выбрав же сравнимые с собой компании, следует смотреть, как у них решаются определённые вопросы либо проходят конкретные изменения.

**❖ Конвейер был и в Древнем Риме, но Форд сделал его мощным преимуществом. Что сегодня является мощным катализатором оптимизации?**

# Лесли Векснер — бизнесмен, действующий вопреки тренду



если (Лес) Векснер, американский миллиардер, владелец бренда нижнего белья Victoria's Secret, родился 8 сентября 1937 г. в Огайо, в семье иммигрантов. В 1959 году окончил Университет в Огайо по специальности «Менеджмент», затем какое-то время посещал Юридическую школу. Когда отец уехал в отпуск, Лесли остался управлять небольшим семейным магазином одежды. По возвращении Векснера-старшего наследник предложил для увеличения прибыли прекратить продажу пальто и расширить ассортимент рубашек, блузок и брюк. В ответ отец посоветовал сыну найти другую работу.

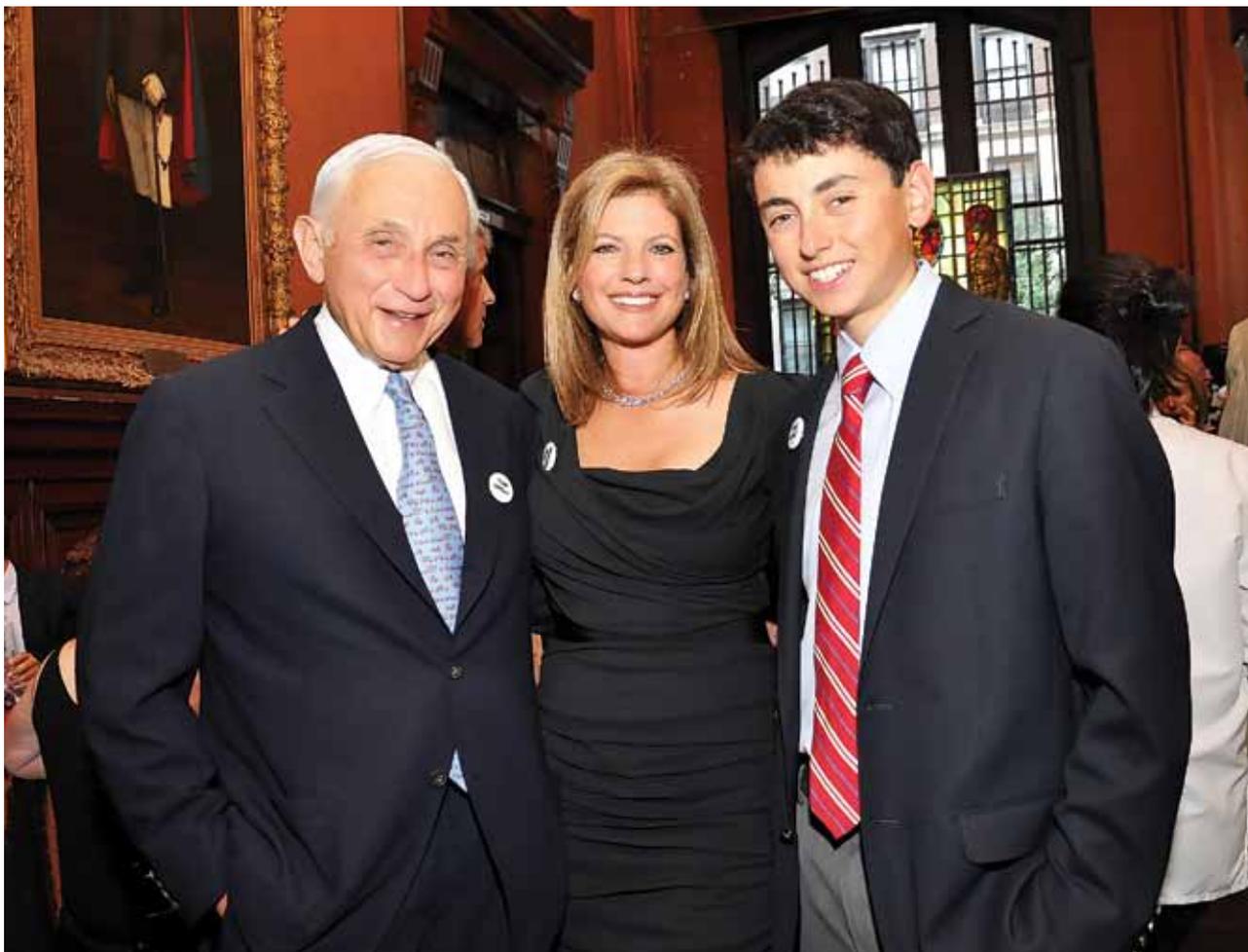
В 1963 году Лесли взял в долг у тети 5000 долларов и открыл магазин The Limited («Ограниченный»), который стал конкурировать с отцовским. В его магазине продавались только брюки и рубашки. В первый год он заработал

вдвое больше, чем в лучшие времена его отец. Уже через год родителям пришлось признать правоту сына и присоединиться к нему. Specialty retail (торговля узким набором специфических товаров) в эпоху развития универмагов оказалась революционной идеей. Уже в 30 лет Векснер стал миллионером.

В 1980 году Векснер открыл ориентированную на молодых покупательниц сеть Express с ярким и непринуждённым стилем одежды. Через шесть лет он зарегистрировал компанию Limited Brands, которая в дальнейшем стала

крупным конгломератом. К концу 80-х годов в империю одежды Векснера вошло более 10 компаний, пять из которых продавали товаров более чем на миллиард долларов каждая.

Секретом успеха была высокая эмоциональная связь с покупателями, что позволяло удерживать высокую маржу на перенасыщенном рынке одежды. Однако владелец компании не испытывал удовлетворения. Векслер работал по 90 часов в неделю, не отвлекаясь ни на что другое. Но, по его признанию, чем большего успеха он достигал в том, что



Мастер-класс Михаила Богданова

# «Жар-птицу»

## поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила  
Богданова (CONSORT Group) при  
содействии Ирины Щавинской  
и участия практиков ряда  
успешных компаний

*Дата проведения – 2 марта 2018*

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;  
[www.consort.ru/seminar/](http://www.consort.ru/seminar/); e-mail: [seminar@consort.ru](mailto:seminar@consort.ru)

# Мастер-класс Михаила Богданова

## «Жар-птицу» поймать непросто

### ПРОГРАММА мастер-класса

#### Часть 1

##### Как поймать «жар-птицу»

1. Кого же ищут с помощью целенаправленного прямого поиска топов (Executive Search)?
2. Почему из 20 000 кандидатов — директоров на сайте HH.ru только мизерная часть может быть рассмотрена вами без риска впустую потерять время и деньги?
3. Принципиальные различия двух технологий — поисковой (Search) и подбора на основе базы данных (Selection)
4. Что общего между консультантом Executive Search и... свахой?
5. Каковы стандартные требования к топам, с помощью которых вы отсекаете «кадровый мусор» (выгоревших кандидатов, потенциальный криминал, явно нелояльных кандидатов, монозаточенных специалистов...)?
6. Изучение кандидата и составление его портрета до контакта с ним (соцсети, форумы, опрос коллег и т. д.)
7. Первые контакты с потенциально интересным кандидатом: кто — как — когда — где?
8. Как правильно излагать кандидату причины интереса к нему вашей компании (и надо ли сразу их озвучивать)?
9. Обязательные вопросы к самому себе как к заказчику, ищущему топ-менеджера в свою компанию
10. Создание «Карты поиска» (зоны поиска, технологии скрытого поиска)
11. Как грамотно исследовать рынок и составить «Длинный список»?
12. Интервьюирование и создание «Короткого списка». Какие обязательные базовые вопросы необходимо задать кандидатам? Сколько интервью и какой длительности корректно проводить (включая состав переговорщиков, формат, обстановку и т. д.)?
13. Предварительная проверка потенциальных кандидатов. Media Check
14. Нетрадиционные технологии оценки кандидатов и «гарантии» их успешности
15. Нелегкая наука проверки рекомендаций

(включая «убийственный» вопрос: «А Вы бы взяли его к себе обратно?»)

16. Финальный выбор лучшего из лучших: критерии, риски, кейсы удач и провалов
17. Квалифицированное посредничество при финальных переговорах (заключении контракта)
18. Что делать, если буквально накануне подписания договора кандидат меняет свои условия?
19. Но и у вас может возникнуть форс-мажор или открыться новые обстоятельства — как менять договоренности?
20. Follow up. Адаптация топов как искусство разведения пчел (если вы купили пчел, а не ос)
21. Специфика Executive Search в России. Проходят ли «облегченные» варианты?

#### Часть 2

##### А если не жар-птица, а пеликан, коршун или скромный соловей?..

- Очень часто компании нужны специалисты различного уровня, уникальные по своим компетенциям. Иногда важнее всего — подбор среднего или линейного персонала.
1. Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что...
- Выясняем, кого ищем и где ищем. Правильно снимаем заказ и определяем «места обитания».
2. «Грибник» или «рыбак»? Способы поиска персонала.
  3. А того ли я поймал? Этапы отбора и способы оценки.

#### Часть 3

##### Social Networking — искусство заводить и поддерживать полезные связи

1. Что такое «теория шести рукопожатий»?
2. Каковы основные принципы нетворкинга?
3. Какими могут быть мотивы интереса к вам других людей?
4. Кто они — полезные связи и как их подбирать?
5. Где и как знакомиться?
6. 20 «золотых» правил нетворкинга
7. Ошибки и табу
8. Нетворкинг для HR
8. Немного о языке жестов и тела

**Дата проведения — 2 марта 2018**



**Даже самую  
обыденную  
деятельность  
можно превратить  
в незабываемое  
впечатление**

# Экономика впечатлений: Как превратить покупку в захватывающее действие

**Джеймс Гилмор, Джозеф II Пайн**

## ***О чем книга***

Новой экономике нужны новые модели бизнеса. Компании, которые претендуют на конкурентоспособность в будущем, должны полностью сосредоточиться на клиенте и его потребностях. Так что же в этом нового? А вот что: впечатления, которые представляют собой уже существующий, но еще мало изученный вид экономического предложения. Отделение впечатлений от услуг в деятельности компании открывает перед ней невероятные возможности для экономического роста, как в свое время признание услуг отдельным предложением привело к появлению нового типа экономики на фоне приходящей в упадок промышленной базы. Поэтому в настоящее время зарождается новая экономика — экономика впечатлений, ориентированная на ощущения потребителя. В ее контексте авторы советуют отказаться от традиционных отношений между компанией и клиентами; вместо этого компания должна стать «режиссером впечатлений», а клиенты — «зрителями» или «гостями». В книге рассматриваются принципы успешной постановки впечатлений, а также театральные приемы, которые может использовать компания.

Эта книга написана для тех, кто ищет новые пути и стремится повысить потребительскую ценность своего предложения. С ее помощью вы обретете инструменты и методы, необходимые для постановки захватывающих впечатлений и выполнения удивительных трансформаций для ваших настоящих и будущих клиентов. Признание впечатлений отдельным экономическим предложением — это залог экономического роста в будущем!