

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущий эксперт по управлению «Ресурсами» – 71032, 70052, 72042

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 45
(505)

2018

Главная тема: **EMPLOYEE EXPERIENCE**



Елена Ануфриева
Либерти Страхование

**На смену вовлеченности
приходит такое понятие, как
«опыт сотрудника»**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Исследование по вовлеченности, увы, редко кто проводит, а оно поднимает работу с персоналом на иной уровень. Опыт Либерти Страхование ценен открытостью и деталями от эксперта.

PS.

В следующем номере читайте эксклюзивное интервью с Викторией Петровой – одним из самых известных топ менеджеров России (Русал).

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
 Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
 Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
 Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Э то эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудников, которое позволяет им выполнять работу как можно лучше...

П одчас принято принимать за вовлеченность...

Н ельзя бесконечно пользоваться вовлеченностью сотрудников...

М ожно завалить любую стратегию, если корпоративная культура в компании не дает возможности двигаться дальше или в чем-то оказывается слабой, токсичной и т.д....



**Елена Ануфриева,
ЛИБЕРТИ СТРАХОВАНИЕ**

стр. 19

В се «льготы», которые предлагаются материнской компанией в Австрии, конечно, мы их внедряем у нас...

О чень многое решают отношения между людьми, устные договоренности...

В ысказывание CEO компании может серьезно повлиять на стоимость компании и прочие финансовые показатели...

Г лавное в сложных ситуациях — оставаться в конструктивном диалоге...



**Алексей Чунтомов,
RAIL CARGO LOGISTICS-RUS**

стр. 27

Н аличие серых кардиналов в бизнесе скорее норма, чем исключение...

О ни мимикрируют, но не меняют формата своей деятельности...

С ерый кардинал всегда играет от сегодняшнего дня, и в свой интерес...

К аждый СК понимает свой вес в коллективе...

У мный топ всегда поймёт, когда им манипулируют...



Владимир Кожухарь,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 37

З аказчик должен иметь видение будущего, давать оценку ситуации...

В се счастливы до той критической даты, когда кандидату нужно давать результат...

О ни рохли и мямли, а нам нужны волки...



Павел Куваев,
HEALTHMAN & PARTNERS

стр. 57

Д осудебная претензия заказчика в адрес исполнителя не является мотивированным отказом заказчика от подписания актов оказанных услуг...

Анастасия Жукова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

МОМЕНТ ИСТИНЫ

5 Момент истины, или не все то золото, что
блестит (вовлеченность измеряет то, насколько
люди вкладываются в свою работу)

Елена Ануфриева, Либерти Страхование

ДИСКУССИЯ

19 Европейцы не понимают почему в России кроме
начальника должен быть еще и его зам...

Алексей Чунтомов, Rail Cargo Logistics-RUS

СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ

27 Процветание или неуспех – для него
не имеет значение

Владимир Кожухарь, бизнес-тренер

ES

37 Sol omnibus lucet, или фортуна улыбается всем

Павел Куваев, Healthman & Partners

Трибуна Директора

46 Всего за полчаса можно проверить
партнера через Сеть

Наталья Ионова, CAF GROUP LLC

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

50 Проще говоря: Как писать деловые
письма, проводить презентации, общаться
с коллегами и клиентами

Джей Салливан

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

37 Судебные споры с кадровыми агентствами

Анастасия Жукова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 28.12.2018 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 ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№45
(505)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

Момент истины, или не все то золото, что блестит (вовлеченность измеряет то, насколько люди вкладываются в свою работу)

Порой энтузиасты-сотрудники мимикрируют под вовлеченных, а ведь только вовлеченные делают работу лучше

И в этом важный момент для понимания механизма включения эффективности в компании



Елена Ануфриева

Либерти Страхование

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Ослы бы золоту предпочли солому», — говорил мудрец Платон. Что предпочитают сегодня талантливые топы и что предлагают им компании для вовлеченности?

 Это не Платона выражение. По-моему, это Гераклит. Дело в том, что это очень сложное философское выражение, над толкованием которого уже многие века ломают головы мудрецы и обыкновенные люди и склоняются к тому, что здесь говорится о единстве и борьбе противоположностей. То есть что человеку надо? Человеку нужно и то и другое. Это как жизнь и смерть,

Что надо топ-менеджерам? Наверное, то же самое, что и любому другому сотруднику, это не секрет: нужно признание во всех его аспектах (и материальном, и моральном), нужны возможности для самореализации и возможности получения удовлетворения от той работы, которую он выполняет.

УП Западные компании, придя в Россию, придали теме вовлеченности блеск и сияние, но как отличить искусственную вовлеченность от настоящей?

— Действительно, исследование вовлеченности начали осуществлять с 90-х годов в европейских странах и США, откуда и пришла методика измерения вовлеченности. И этот инструмент работы с персоналом популярен до сих пор. Вначале давайте

ЭТО ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СОТРУДНИКОВ, КОТОРОЕ ПОЗВОЛЯЕТ ИМ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ КАК МОЖНО ЛУЧШЕ

счастье и несчастье, порядок и хаос. Все это так или иначе, в той или иной степени счастливо уживается в одной нашей человеческой жизни.

сформулируем, что такое вовлеченность, потому что, как показывает практика, далеко не у всех сотрудников и руководителей есть понимание вовлеченности. Что вкладывается в



этот термин? Исследователи вовлеченности считают, что это эмоциональное и интеллектуальное состоя-

свою работу, не считаясь со своим личным временем, дополнительными трудозатратами и т.д.

НО ПРИ ЭТОМ БЫТЬ ПОЛНЫМ ЭНТУЗИАЗМА

ние сотрудников, которое позволяет им выполнять работу как можно лучше.

Вовлеченный сотрудник *позитивно отзывается о компании, он связывает свое будущее с компанией* и стремится прикладывать дополнительные усилия для того, чтобы делать свою работу *как можно лучше*.

Таким образом, данное определение помогает дифференцировать: сотрудника-энтузиаста, который при всей внешней атрибутике состояния вовлеченности в процесс может не делать никаких дополнительных усилий, не связывать свое будущее с

Вот в этом разница истинной вовлеченности и того, что подчас принято принимать за вовлеченность.

Тех, кто декларирует, но не делает, вовлеченными людьми назвать никак нельзя.



Кому нужны вовлеченные непрофессионалы? Почему, особенно в кризис, некоторые компании теряют нелояльных к ним профессионалов, и получается, что остаются вовлеченные, с горящими глазами, но непрофессионалы?

— Опыт показывает, что это не всегда так. Сначала разберемся, что

ПОДЧАС ПРИНЯТО ПРИНИМАТЬ ЗА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

компанией и даже не очень позитивно отзываться о своей работе, но при этом быть полным энтузиаста, и сотрудника по-настоящему вовлеченного, то есть того, кто стремится делать

такое удовлетворенность, лояльность и вовлеченность.

Дело в том, что к измерению вовлеченности пришли тоже не сразу.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



То есть вначале занимались измерением удовлетворенности, насколько сотрудники удовлетворены своей работой. Но работа может нравиться,

струкцией. Наша задача, чтобы у нас работали такие сотрудники, которые были бы по-настоящему, а не искусственно вовлечены в работу компа-

РАБОТА МОЖЕТ НРАВИТЬСЯ, НО ПРИ ЭТОМ ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ НЕ ДАВАТЬ ТОЙ ОТДАЧИ, КОТОРОЙ ОТ НЕГО ОЖИДАЮТ

но при этом человек может не давать той отдачи, которой от него ожидают, и не давать того результата, который ждет компания. Очевидно, что это не повышает эффективности работы самой компании. Лояльность — это то, насколько хотят остаться. Можно оставаться в компании, но опять-таки не демонстрировать высоких результатов в своей работе. А вовлеченность измеряет то, насколько люди вкладываются в свою работу, выходят за рамки своих обязанностей, чтобы

нии. И исследование вовлеченности, этим оно и интересно, позволяет использовать разные индикаторы, на измерении которых базируется это исследование. Это показатели того, насколько люди вовлечены, насколько они удовлетворены своей работой, руководителями, карьерными возможностями, перспективами и процессами, в которых они участвуют.

Вообще, сейчас на смену вовлеченности приходит такое понятие,

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ИЗМЕРЯЕТ ТО, НАСКОЛЬКО ЛЮДИ ВКЛАДЫВАЮТСЯ В СВОЮ РАБОТУ

получить хороший результат. Да, бывают лояльные сотрудники, которые хотят остаться, но при этом не хотят прилагать усилия и не делают ничего сверх положенного должностной ин-

как «*опыт сотрудника*» (employee experience) — измеряют то, с чем человек сталкивается в своей рабочей жизни. Это считается еще более верным показателем того, на-



сколько сотрудники готовы вкладываться в компанию и насколько их удовлетворяет то, с чем они сталкиваются на ежедневной основе. Это и рабочее место, и процессы, и отношение руководителей, и т.д. Это баланс жизни и работы. Это все многочисленные аспекты и обязательно коллектив, коллеги, с которыми люди взаимодействуют. Считается, что наиболее правильно проводить углубленные исследования, дополнительно к исследованию вовлеченности, которые называются «момент истины» — это как раз показывает то, как себя чувствует сотрудник в компании. Потому что от того, как он себя чувствует, зависит то, как он работает.

Вы задали вопрос, покидают ли профессионалы... Мы как компания совершенно не заинтересованы, чтобы нас покидал персонал, особенно высокопрофессиональный, со всех

существовать. Мы стараемся свести до минимума отток настоящих профессионалов из компании, и исследование вовлеченности — это один из инструментов, которые нам дают возможность оценить риски ухода, предупредить для компании нежелательные последствия и сохранить людей. В опросе вовлеченности задаются вопросы, которые позволяют выявить нежелательные для нас тенденции. Исследования проводятся партнерами, которые специализируются на данном виде исследования. Это консалтинговые компании.

Например, для нас исследование вовлеченности стало своеобразным мерилем истины, о котором мы до того, как не начали им заниматься, даже не подозревали. С началом исследования вовлеченности наши спонтанные действия были поставлены на системную основу. То есть мы

С НАЧАЛОМ ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ НАШИ СПОНТАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ БЫЛИ ПОСТАВЛЕНЫ НА СИСТЕМНУЮ ОСНОВУ

точек зрения, потому что профессионалы — это те люди, которые создают ценность для компании, выполняют поставленные планы и задачи, без которых компания не может су-

получали конкретные измерители по 16 аспектам, связанным с жизнью сотрудников компании. И когда мы получили результаты, это дало нам возможность осмыслить то, над чем нам



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



надо работать, какие конкретно есть узкие места, о которых мы даже не подозревали. Причем, так как исследование комплексное и проводит его профессиональная компания, нам не надо было думать: а все ли мы успели спросить, так ли мы спрашиваем, так ли мы измеряем. Это все делает компания, которая занимается опросами и исследованиями многие годы и где отработанная система. Это нам очень помогло. Хотя это не исключает того, что мы проводим периодически различного рода опросы для того, чтобы понять ситуацию в компании с теми или иными вещами.

Еще нам очень интересно, как меняется динамика факторов.

И когда мы первый раз провели это исследование в 2014 году, для нас это было подобно грому среди ясного дня. Не потому, что мы не понимали, что надо работать с недостатками в каком-то направлении. А потому, что в том системном виде, в котором мы получили показатели, это помогло нам спланировать наши действия на дальнейший период.

Я очень много выступаю на семинарах по вопросам вовлеченности. И мы не скрываем то, что мы делаем, почему, зачем, как мы пришли от результата 51% к результату 83% и что для этого надо было сделать. А для этого надо было просто посмотреть,

какие показатели «западают», с чем у нас не в порядке, и разработать тот план действий, который поможет нам эти узкие места устранить.

А во-вторых, обратная связь от наших сотрудников — это очень ценная информация, потому что они говорят о том, что их беспокоит, и мы начинаем лучше понимать. Не каждый человек зайдет в кабинет руководителя и скажет: «Я не удовлетворен тем-то и тем-то» или «Надо сделать так-то и так-то». А здесь сотрудникам в анонимном порядке предоставляется возможность высказаться. И вот эти высказывания носят интересный характер. Из них мы поняли, что не всегда доносим правильно информацию до сотрудников. И поэтому мы организовали общие собрания коллектива, где помимо регулярного информирования наш топ-менеджмент отвечает на вопросы и делится своим видением того, что происходит в компании, приводит реальные цифры. Мы уже несколько лет проводим эти собрания на регулярной основе раз в полгода. Иногда бывают дополнительные информационные встречи, на которые приглашаем всех сотрудников. Мы хотим, чтобы присутствовали все, потому что чем лучше люди понимают ситуацию, чем лучше до них доводятся цели и планы нашей работы, те или иные действия, даже подчас непопулярные, тем больше сотрудники понимают ожидания компа-



нии и тем лучше они будут выполнять свои задачи. Потому что контекст, который их окружает, становится понятным, прозрачным, доступным. Не говоря о том, что топ-менеджмент

перспективы, какая стабильность и финансовая устойчивость отличают нашу группу. Компания существует более 100 лет. И об этом тоже надо говорить, чтобы у людей создавалось

МЫ ПОНЯЛИ, ЧТО У НАС СУЩЕСТВУЕТ ДОСТАТОЧНО СИЛЬНАЯ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ АСПЕКТАМИ, НАД КОТОРЫМИ НАДО РАБОТАТЬ

проявляет уважение, по сути, к каждому работающему в компании сотруднику, организуя такие встречи со всеми. Мы ездим по городам, где у нас большие офисы, и проводим собрания с коллективами, несмотря на то, что это трудозатратно и подчас сложно найти в графике свободное время. Но мы просто считаем, что это делать необходимо. Это первое, что мы стали делать.

Второе — мы стали рассказывать о тех вещах, которые, может быть, не совсем понятны сотрудникам. Например, наша компания является частью международной группы компаний Liberty Mutual, которая входит в лидеры среди мировых страховщиков. И мы поняли, что должны об этом больше рассказывать нашим людям, чтобы они также осознавали, какие

правильное представление о положении дел. В-третьих, мы поняли, что у нас существует достаточно сильная неудовлетворенность определенными социальными аспектами, над которыми надо работать. И каждый год мы проводим улучшения в этом направлении. То, что касается условий медицинского страхования сотрудников, проведения дополнительных корпоративных мероприятий, решения частных проблем и т.д. То есть все просто: выявили, какие есть проблемы, составили определенный план действий и начали решать задачи. И на следующий год мы сразу же увидели, как начали меняться результаты. В этом году я еще не успела подсчитать, какое количество людей у нас участвовало в исследовании, но в прошлом цифра составила 94%.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Помимо информирования, улучшения соцпакетов, развития, действенным инструментом вовлечения сотрудников, по нашему опыту, является проведение корпоративных мероприятий.

Секрет их успеха связан с тем, что они проводятся при непосредственном участии самих сотрудников. Так, кинофестиваль, посвященный 25-летию компании, объединил 23 команды из разных подразделений, которые создали ролики, наполненные юмором и самоиронией, посвященные ежедневной работе и коллективу. Ни одно корпоративное мероприятие не получило такого оглушительного успеха у собравшегося на праздновании практически в полном составе коллектива. Польза для компании и людей очевидна: неформальные объединяющие коммуникации, пере-

живание корпоративных ценностей как части своей жизни, позитивное отношение к компании, мотивация на дальнейшие достижения и уверенность в будущем. Все это те самые драйверы повышения вовлеченности, которые влияют на результаты бизнеса.



Как вы изучаете детали программ других компаний, которые являются вашими конкурентами в страховой сфере, и изучаете ли вообще?

— Вы знаете, к сожалению, у нас далеко не все компании и очень мало кто из страховых принимают участие в этом исследовании. Вы правильно сказали в самом начале, что эта технология пришла с Запада, она была привнесена сюда международными компаниями. И среди победителей

**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

Европейцы не понимают почему в России кроме начальника должен быть еще и его зам...

То что немцу хорошо...

русскому плохо...

*Австрийцы склонны к
порядку во всем... а наши
люди полагаются чаще на
личные договоренности...*



Алексей Чунтомов

Rail Cargo Logistics-RUS

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Войдя в Россию и развивая hr блок какие узкие места вам надо развить?

Поскольку мы «дочка» европейской компании в России, то многие вещи нам напрямую приходится согласовывать с материнской компанией в Австрии. Это накладывает определенные сроки согласования, до решения которых мы не можем двигаться дальше в нужных направлениях. Это самый основной риск. С точки зрения подбора, мы сейчас в той стадии, когда активно растем и набираем персонал, просто перекупая профессиона-

из него матерого зубра, и вот тогда всё поедет. Нет.

Проблема в том, что многие вещи, которые нам в России фундаментально понятны, европейцам нужно объяснять. И они не понимают, почему вот так, почему должна быть такая структура, например, почему должен быть начальник и замначальника. Чаще из-за наших коллег мы не можем какие-то вещи делать более оперативно.

УП А корпоративную культуру материнской компании будете трансформировать один в один в России или с учетом российских реалий?

— Все «льготы», которые предлагаются материнской компанией в Австрии, конечно, мы их внедряем у нас.

ВСЕ «ЛЬГОТЫ», КОТОРЫЕ ПРЕДЛАГАЮТСЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИЕЙ В АВСТРИИ, КОНЕЧНО, МЫ ИХ ВНЕДРЯЕМ У НАС

лов с рынка. Нам нужно все готовое и сейчас. Мы готовы за это заплатить. Нет такой задачи, что мы сейчас возьмем студента, через 5 лет вырастим

Например, хоум-офис: человек спокойно выбирает один день в неделю и работает из дома. Это все «льготы», связанные с компенсациями проезда,



питания, ГСМ для встреч с клиентами. Это все мы берем на вооружение, просто приводим в соответствие с российским трудовым законодательством, со всеми нюансами, которые есть в РФ. Понятно, что российская специфика тоже накладывает отпечаток. Не все элементы корпоративной культуры, которые подходят в Австрии

русской действительности очень много решают отношения между людьми, устные договоренности.



Проводите ли вы с помощью кадровых агентств хедхантинг или своими силами обходитесь?

ОЧЕНЬ МНОГОЕ РЕШАЮТ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, УСТНЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ

в материнской компании, подходят и нам. Поэтому некоторые вещи мы, конечно, адаптируем под нашу реальность, под наш вид бизнеса. Все-таки перевозки, логистика — это напряженный бизнес, суровый. Ответственность за безопасность и регулярность перевозок накладывает отпечаток на многие аспекты корпоративной культуры.

— В этой организации я не провожу хедхантинг, так как нет такой необходимости. На предыдущих местах работы привлекал различные агентства к подбору.



А сейчас уже приходится увольнять людей, которые не вписываются по каким-то причинам, не подходят вашей компании? Я имею в виду специалистов и топов, управленцев.



Можете привести примеры нестыковки и западной культур?

— То, что приходит в голову сразу, — это австрийский/немецкий типаж — должен быть порядок во всем, должна быть структура, система. В

— Все увольнения, которые были за последний период, происходили по естественным причинам, то есть это не было инициировано компанией. Это истории самостоятельного решения, к которому мы человека не подталкивали. Это касается как рядовых



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



работников, так и топ-руководителей. Ситуация контролируемо стабильна.

УП Вы даете вакансию на сайтах на топовую позицию?

— Нет. Поиск топов через HeadHunter у нас не делается. Мы ищем их другими инструментами по подбору топ-руководителей.

УП А почему на HeadHunter и SuperJob не размещаете такие топовые вакансии?

— Считаю неэффективным для поиска руководителя топ-уровня. Я уверен, что управленец высокого уровня из компании с оборотом в миллиард долларов, чистой прибылью, напри-

через подобные сайты. Не потому что плохие, просто они в данной ситуации не подходят. Также нужно внимательно следить за репутацией, потому что за вакансиями смотрят конкуренты, недоброжелатели, «обиженные» люди, которые могут задавать в публичном поле различные провокационные вопросы. Например: «А почему компания вывешивает три раза вакансию директора по логистике? Может быть, у них проблемы?»

Я до этого работал в одной логистической компании, связанной с железнодорожными перевозками, с РЖД, там была история, когда даже в закрытом поиске, тихом, я искал директоров филиала. И кандидаты, которые знают рынок, знают компанию, сказали, что общаться с нами не будут, потому что за год у нас поменя-

ВЫСКАЗЫВАНИЕ СЕО КОМПАНИИ МОЖЕТ СЕРЬЕЗНО ПОВЛИЯТЬ НА СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ И ПРОЧИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

мер, в 1 млрд рублей не будет сидеть на сайте HeadHunter и искать работу. Хороших топов высокого уровня с рекордами в своих областях на рынке executive-research консультанты знают, и это та категория людей, которая точно не занимается поиском работы

лись три директора филиала, значит, что-то у нас не в порядке. Поэтому эту историю публичить не хочется. Слава богу, у нас не настолько западная модель бизнеса, когда, например, высказывание СЕО компании может серьезно повлиять на стоимость ком-

пании и прочие финансовые показатели.

Вспоминается пример Илона Маска, в радиозэфире пошутившего, что курит марихуану, и тут же акции TESLA упали на несколько процентов, сразу несколько миллиардов долларов потеряны.

УП В Google на одну вакансию приходят 5 тыс. человек. Зачем они это делают? Почему у них такая же текучка, как у всех IT-компаний?

— Сразу так вот однозначно ответить сложно. Надо смотреть численность компании, процент текучести кадров. Первое предположение: потому что могут себе это позволить. Второе: ценность нахождения хоть одного

процента талантов в такой численности кандидатов нивелирует все затраты на поиск и позволит компании разрабатывать новые прорывные продукты и решения.

УП Вопрос про ваш опыт отбора топов. Как много вы тратите сил и времени на это? Сколько человек у вас проходят собеседование? Как вы рассматриваете кандидата, чтобы не ошибиться?

— Есть разные подходы к подбору топов, в том числе потому что если бы была одна уникальная и единственно правильная методика, то все бы применяли только ее и не было бы никаких ошибок. Я сторонник меньшего количества собеседований и меньшего количества тестов, я сторонник

**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

Процветание или неуспех – для него не имеет значение

*Сердце серого кардинала
не растопить как сердце
героя сказки...*



Владимир
Кожухарь

бизнес-тренер

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как Вы понимаете этот феномен “серого кардинала”?

 Феномен «серого кардинала» в моём понимании – это когда один человек получает возможность влиять на подготовку или принятие решений в компании. Деятельность компании и её состояние при этом начинают искажаться под влиянием личных особенностей данной фигуры. В лучшем случае это здоровый прагматизм с долей цинизма. В худшем это может быть игра внутренних комплексов и последствия негативного опыта. Наличие серых кардиналов в бизнесе скорее норма, чем исключение. И если власть и влияние СК не гипертрофированы, то в этом нет критичности. В случае если потенциал влияния такой фигуры более чем средняя норма, то такое нарушение с большой вероятностью может привести к тому, что реализуются худшие сценарии сюрреализма.

УП К. Бордунос (известный бизнес тренер) считает, что “серые кардиналы” (СК) возникают в любом подразделении

компании. Поспорите или уточните почему да как?

— Соглашусь с Константином. В каждом устоявшемся коллективе возникает роль неформального авторитета к мнению которого прислушивается большинство. Уточняю – устоявшегося, так как в молодых коллективах будут элементы борьбы за это место, и влияние будет делиться, так как два СК в одном коллективе не приживутся.

УП Тратят ли hrd и CEO силы на выявление этих “кротов” и степень их влияния или рассчитывают на мощь машины подавления инакомыслия в компании?

— СК проявит себя сам. По моему опыту мало кто тщательно скрывает себя. Что делать CEO или HRD после проявления крота? Если корпоративная культура не позволяет серому кардиналу развернуться в противостоянии системе управления, то отрицательных последствий в наличии этой фигуры нет. Если корпоративная культура слаба, или личность кардинала имеет высокий ресурсный потенциал, надо что-то делать.

Вариантов что делать два: удалить СК из компании под вынужденным предложением или направить энергию кардинала в правильном направлении.



**НАЛИЧИЕ СЕРЫХ КАРДИНАЛОВ В БИЗНЕСЕ СКОРЕЕ
НОРМА, ЧЕМ ИСКЛЮЧЕНИЕ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Что совершенно точно нельзя делать – это продолжать себе вести как будто ничего не происходит. В этом случае Серый Кардинал будет расширять свои границы за счёт уменьшения влияния компании. Кардинал, который переходит границы системы – это прямой и безусловный ущерб компании. В самом малом это финан-

УП Компания, где кардинальчики бесповоротно стали теневыми лидерами, и без их согласия лидер не может ничего поменять в компании – подлежат полной смене людей или у Вас есть идеи их очищения?

— Как показывает мой опыт, самый прямой и наименее затратный

СЕРЫЙ КАРДИНАЛ БУДЕТ РАСШИРЯТЬ СВОИ ГРАНИЦЫ ЗА СЧЁТ УМЕНЬШЕНИЯ ВЛИЯНИЯ КОМПАНИИ

совый ущерб. В большом это может быть потеря ведущих специалистов и доли бизнеса. К сожалению, есть примеры из жизни.

УП Степень влияния – от чего она может зависеть?

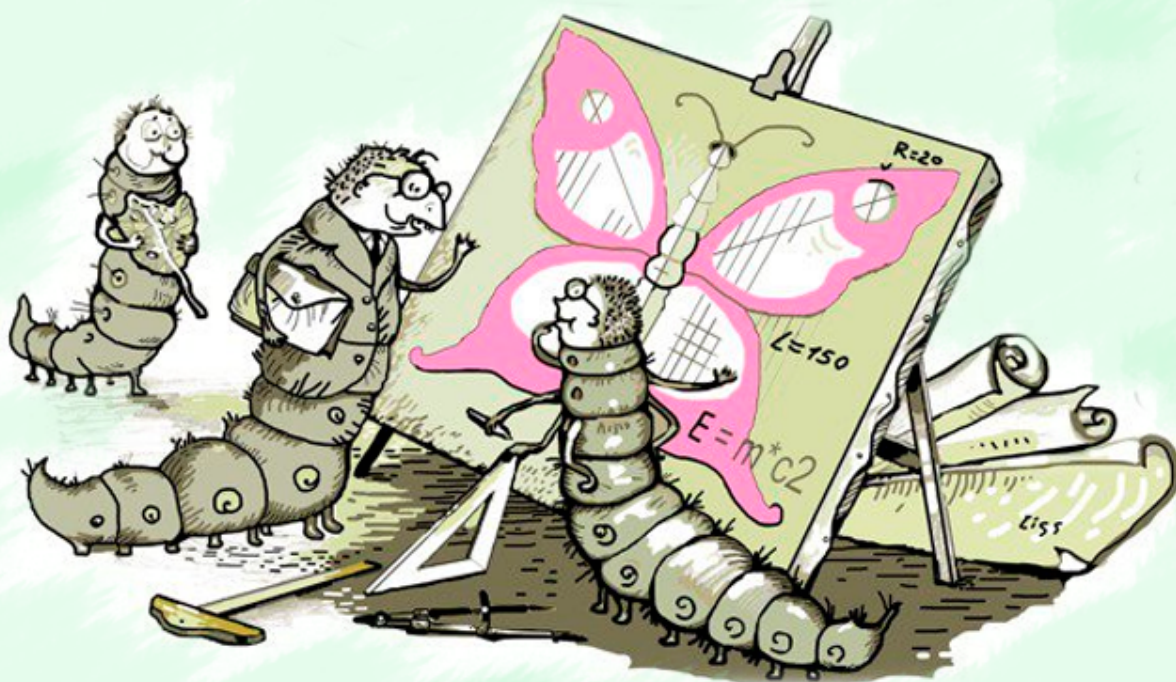
— Как уже сказал ранее, степень влияния СК в значительной мере определяется нормами и традициями корпоративной культуры компании с одной стороны, и силой, и амбициями серого кардинала с другой стороны.

Иногда роль кардинала занимает не амбициозный, но опытный и сильный человек. Способный к диалогу и не склонный к интригам, или дополнительно самовыражению. Хуже если у кандидата есть такие склонности.

путь – это зачистка от действующих кардиналов. Попытка встроить их в новую систему приводит к тому, что они мимикрируют, но не меняют формата своей деятельности. Есть колея поведения, шаблон. Очень сложно человеку избавиться от него даже при сильном желании. В этом случае стоит задать себе вопрос: что важнее, перевоспитать кардинальчиков, или достигнуть бизнес-цели? Какой ответ, такие действия.

УП Бордунос считает, что СК можно привлечь на свою сторону, если лидер сможет подружиться с ними и объяснить смысл изменений. Вы поспорите с ним?

— Соглашусь с Константином, но сделаю оговорку. Да, при наличии



**ОНИ МИМИКРИРУЮТ, НО НЕ МЕНЯЮТ ФОРМАТА СВОЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



трёх пунктов. Если в роли кардинала опытный человек с понятными базовыми ценностями и здоровой психикой. В случае если один из пунктов отсутствует, вряд ли стоит ждать от такого сотрудничества пользы в долгосрочной перспективе.

УТ Как совсем не дать возможности СК появиться в компании?

— Сильной преградой для появления серого кардинала будет открытость и прозрачность во всех её проявлениях. До принятия каждого решения оно должно быть обсуждено. Оперативки, летучки, гемба, всё это места, где каждому дают высказаться и получить обратную связь. Наличие авторитетных коллег к мнению которых прислушиваются при этом останется, но, если система подготовки

и принятия решения не будет давать сбоев, кардинал не станет доминирующей фигурой.

Обратная ситуация, когда это не работает. Есть оперативки, совещания. Но когда после обсуждения с коллективом, оглашения и одобрения решения все получают утвержденную бумагу иного содержания, или прямо противоположного. Где решение и близко не лежит с тем, что обсуждалось публично, возникает вопрос. Кто здесь рулит? И к чему тогда эти публичные обсуждения, если диалог мнимый? Как правило коллектив выявит серого кардинала, и часть его ресурсов будет уходить на поддержание сопротивления.

УТ Как ведут себя СК, когда фирма успешно растет и процветает?

**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

Sol omnibus lucet, или фортуна улыбается всем

*Резюме, условно говоря,
у всех одинаковое, и
написать можно все что
угодно.*

*У рекрутера часто есть
ЧУЙКА.*



Павел Куваев

Healthman & Partners

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Номолодевший HR-бизнес — это, безусловно, технологии. Осталось в прошлом перелистывание резюме, которые приходили по почте и потом хранились в офисных папках в колоссальных по размеру шкафах. На каждое из резюме можно было потратить лишь несколько секунд, пробегая глазами и выделяя 3-4 ключевых слова. Прочитывались только те резюме, в которых эти слова попадались. Мозг работал, как процессор у компьютера, который делает выборку при анализе текста.

терское братство: многие начали сотрудничать, обмениваясь профессиональной информацией друг с другом. Возросла и скорость обмена информацией внутри сообщества, что, в свою очередь, очень помогает отрасли развиваться.

Изменились отношения и в «любовном треугольнике» «провайдер — заказчик — кандидат». Нельзя сказать, что они достигли идеального уровня, но определенный прогресс в понимании значимости друг друга существует. В международных компаниях взаимоотношения отстроены по-своему, в российских — своя специфика, но в любом случае изменения налицо: на каждом из уровней они стали вполне цивилизованными.

НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ, К СОЖАЛЕНИЮ, ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕКЛАДЫВАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОДБОР С СЕБЯ НА ПРОВАЙДЕРА

Конечно, отрасль изменилась с точки зрения культуры и внутренних взаимоотношений. Если на первых этапах четко и ясно прослеживалась конкуренция и неприязнь коллег друг к другу, то сейчас с учетом развития коммуникационных инструментов (соцсетей и т.д.) возникает рекру-



Нам часто поступают письма, связанные с «неудачным» подбором топ-менеджеров, в основном генеральных директоров в крупные компании. Вроде бы в договоре все прописано до мелочей... Почему компании, не имеющие опыта работы с кадровыми агентствами, часто не понимают



этой услуги, несмотря на детально прописанный текст договора?

— Это стандартная история, старая как мир. Я за 25 лет работы в такие истории не попадал и, надеюсь, не попаду. Каковы причины? Первая, я считаю, заключается в том, что некоторые компании, к сожалению, полно-

не делает этого. Получается так, что резюме хорошее, кандидат говорит то, что клиент хочет услышать, потому что ему надо попасть на работу — предлагают хорошие деньги, естественно, кандидат заинтересован, мотивирован занять эту должность. А клиент снимает с себя ответственность и говорит эйчарам: «Ребята, вы

ЗАКАЗЧИК ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО, ДАВАТЬ ОЦЕНКУ СИТУАЦИИ

стью перекладывают ответственность за подбор с себя на провайдера. Это, на мой взгляд, очень большой риск, потому что подбор персонала — совместная работа. Зачем нужен рекрутер? У него есть инструментарий, которого зачастую просто нет у клиента. Под инструментарием я понимаю практически все: от каких-то конвекционных моделей взаимодействия с кандидатами до технологических аспектов (наличия базы и т.д.). У клиента он отсутствует, но остается вопрос постановки целей, задачи, принятия решений, понимания того, зачем нужен человек, какие задачи он призван решать, что будет с ним через 4–5 лет в этой компании, как компания вырастет с этим человеком... То есть заказчик должен иметь видение будущего, давать оценку ситуации, но почему-то забывает про это и

нам находите — мы берем то, что вы даете» — и при этом абсолютно не думает о том, что ему с этим человеком придется работать. Его придется мотивировать, удерживать, управлять им, ставить перед ним какие-то цели, задачи.

Хороший, грамотный кандидат проходит интервью, «вликает в уши» клиенту все, что тот хочет услышать, выходит на эту работу — и дело сделано. Формально заказчик, кандидат и агентство получили то, что хотели.

Все счастливы до той критической даты, когда кандидату нужно давать результат. Он же по какой-то причине не может этого сделать, и клиент возмущается: «Слушайте, кого вы нам подобрали?» В ответ получает: «А кого вы взяли? Мы вам дали 3–5–7 чело-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



век на выбор. Вы выбрали этого парня, хотя мы вам рекомендовали дру-

гом? Или же хотите стать самой близкой клиенту, самой удобной компани-

ВСЕ СЧАСТЛИВЫ ДО ТОЙ КРИТИЧЕСКОЙ ДАТЫ, КОГДА КАНДИДАТУ НУЖНО ДАВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

гого». И начинается выяснение, кто кому чего дал. Поэтому и возникает такая ситуация. Что с этим делать?

Вся прошлая неделя у меня прошла под знаком «задачи против целей — цели против задач». Было несколько встреч с клиентами — с генеральным директором, эйчар-директором и собственником бизнеса. Мы обсуждали будущее сотрудничество. Были вполне реальные позиции достаточно высокого уровня — руководители функциональных подразделений.

ей? У вас есть некое УТП, которое вы хотите продвинуть и завоевать часть рынка? Удвоить бизнес — это задача, а какова цель?» К тому же, если вы скажете мне: «Приходи к нам удвоить бизнес» — я спрошу: «А что я с этого буду иметь? Как я буду относиться к вашей компании? Я буду удваивать бизнес для собственника, он получит в два раза больше денег, а мне зачем это нужно?»

Многие компании решают сиюминутные задачи. Вот почему возникает

«ОН ПРИДЕТ И УДВОИТ НАМ БИЗНЕС»

При обсуждении позиций имел место следующий диалог. Все они говорили: «Наша задача — удвоить бизнес». «Отлично. Ради чего? Зачем?» — и этот вопрос ставил коллег в тупик. «Такую задачу поставил собственник» — «И чего вы ждете от кандидата? — «Он придет и удвоит нам бизнес». — «А ради чего? Вы хотите стать самой крутой компанией в мире, стать лиде-

недопонимание с агентством. «Нам нужен генеральный директор. Прежний с предприятия ушел, надо найти нового». А зачем? Что вы с этим предприятием будете делать? Если формально поддерживать на плаву, то можно отдать эту функцию управляющей компании, назначить руководителя проекта, и он будет регулярно «снимать стружку» с производствен-



ников. Как завод будет развиваться? Будете ли вы выпускать что-то новое? Должна быть какая-то цель, к которой компания придет через какое-то время. Если руководство не задается этим вопросом, тогда возникает формальная ситуация, которую я описал. Формально сформулировали запрос, формально агентство отработало, формально вышел человек, а потом он формально почему-то не подошел.

УП Почему так много топов откликается на вакансии без каких-либо шансов, что они будут востребованы?

— Библейская истина: ищите и обрящете. У каждого человека есть право на ошибку, и каждый хочет для себя чего-то лучшего. Естествен-

но, что он использует все шансы. В какие-то моменты я тоже оставался без работы и использовал каждую возможность для того, чтобы где-то как-то меня увидели и что-то про меня услышали. В моей практике было такое, что случайно приславший свое резюме кандидат вдруг оказывался на вполне интересной позиции. В разговоре с заказчиком я вспомнил, что на прошлой неделе видел интересное резюме и предложил его клиенту. Фортуна улыбается, и каждый человек, естественно, надеется на этот самый счастливый случай. Это внутренняя человеческая сущность.

Мы сейчас уходим от формального подбора по требованиям (выполнение такой-то функции, опыт работы и т.д.). Допустим, вы ищете директора на завод. Каждое второе резюме

**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

Всего за полчаса можно проверить партнера через Сеть

Будни бизнеса – это внимание к деталям и познания... познания... всего нового

УТ Большие партнеры могут подставить партнера по-большому. Как лучше страховать бизнес, работая с крупным партнером?

 Для тех, кто обеспечивает бизнес услугами на аутсорсе, большой партнер — это хорошо и плохо одновременно. Такой клиент обеспечивает значительный денежный поток, но может создать и проблемы в случае внезапного расторжения договора, а именно так и поступили многие крупные компании, в кризис из экономии набирая кого-то in-house или переходя к более дешевым партнерам. Дело в том, что под такого клиента специально нанимается штат, и непосредственному работодателю придется разрешать все кадровые трудности: увольнять людей, выпла-



Наталья Ионова

CAF GROUP LLC

Эксклюзивно для





чивать компенсацию. Подстраховаться можно, только привлекая большое число мелких клиентов, которые будут генерировать такой же объем доходов для нас, но при этом потеря каждого будет не критична.

УИ На Западе любят личные знакомства с партнерами ради минимизации рисков. А у нас?

— Думаю, и для российского бизнеса, особенно работающего в сфере консалтинга, очень актуально правило «сто раз услышать и один раз увидеть». Когда речь идет о долгосрочных и капиталоемких проектах, лучше хорошо узнать партнера. Личная встреча, личный контакт очень важны. Я замечаяю, что, как только я сама чуть отхожу от общения с клиентами, они постепенно теряют интерес. Поддерживать его можно, если хорошо знаешь собственников или топ-менеджеров партнерской компании, сможешь обсудить с ними не только рабочие моменты. Хотя в этом аспекте мы с западными компаниями как раз расходимся: там предпочитают на работе — только о работе.

УИ Резерв партнеров. Нужен ли он и когда? (Например, в логистике, сервисе и т.д.) Как вы страхуете ваш бизнес от возможных сбоев в работе коллег?

— Я бы говорила о том, что нужен пул подрядчиков по ключевым для вас направлениям. Допустим, вам нужна услуга по предоставлению юридического адреса — у вас есть подрядчик, к которому вы обычно обращаетесь с такими задачами, но именно сейчас он говорит, что у него нет времени и возможностей. Не бросать же проект — мы обращаемся к другой компании. Поэтому всегда нужно иметь под рукой контакты проверенных партнеров.

УИ Задержки в оплате: ваши советы коллегам в этом важном вопросе. Когда должник, накопив сумму, может стать и становится вашим «кредитором»?

— Любая задержка в оплате превращает компанию в кредитора. Если просрочка составляет 3–6 месяцев, уже можно обращаться в суд и взыскивать эту задолженность. Однако у нас нет судебных тяжб с нашими клиентами. Во многом потому, что мы тщательно подходим к выбору партнеров.

УИ Как вы проверяете и изучаете надежность нового партнера?

— Это очень важный процесс, который благодаря современным инструментам можно осуществлять не выходя из рабочего кабинета и не тратя много времени. По большому счету мы про-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



водим масштабную проверку безопасности. Начинаем с изучения материальной составляющей — финансового положения компании и владельцев — в помощь будут специализированные сервисы «СПАРК», «Контур-Фокус», «ТАСС-бизнес». Важную информацию можно извлечь из базы данных Бюро кредитных историй. Также нелишней будет проверка компании и владельца по картотеке арбитражных дел и на сайте Налоговой службы. Мы дополняем этот обычный для служб безопасности алгоритм тем, что узнаем, не находится ли директор в списке дисквалифицированных лиц. Проверить основные стоп-факторы можно за 30 минут, и мне странно, что есть предприниматели, которые игнорируют этот важный этап.

Что вам важно знать о личности

лидера и топах такого нового партнера или это лишнее?

— Прежде чем начинать сотрудничество с новыми людьми, мы должны оценить их адекватность. Я обычно обращаю внимание на аккаунты потенциальных партнеров в Facebook или других соцсетях, просматриваю материалы в СМИ, где они упоминаются. Кроме того, при возможности я расспрашиваю своих коллег и представителей компаний, которые уже имели контакты с теми, кто нас интересует. Такая подготовка позволяет понять психотип и интересы человека для упрощения межличностного взаимодействия.

Кстати, если люди ведут себя неадекватно на первых встречах, не следует и начинать сотрудничество с такими партнерами.

**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



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Джей Салливан

Проще говоря: Как писать деловые письма, проводить презентации, общаться с коллегами и клиентами



ГЛАВА 11

**ПОСЫЛАЙТЕ ПИСЬМА УВЕРЕННО
КАК ВЫЗВАТЬ ОТКЛИК У
ЧИТАТЕЛЯ**

**ЭЛЕКТРОННЫЕ ПИСЬМА
И МЕЖДУНАРОДНАЯ АУДИТОРИЯ**

Однажды я вела семинар у группы американских специалистов, взаимодействующих с коллегами в Индии. Эти специалисты встречались с проблемами в общении, особенно электронном. Когда я спросила, что это за проблемы, один человек ответил: «Всякий раз, когда я

о чем-либо прошу индийских коллег по электронной почте, они или отвечают от имени всей команды, или не отвечают вообще. У меня такое ощущение, что никто в Индии не хочет брать на себя личную ответственность!» И он с недоверием покачал головой.

Электронная почта — эффективный способ связи, особенно с коллегами из других стран и временных зон. Однако при этом отсутствуют некоторые аспекты беседы, которые обычно помогают нам устранять недоразумения. Кроме того, электронная почта не может передать нюансы, связанные с культурным кодом и различиями.

В США многие сотрудники отвечают лишь за конкретный аспект задачи. В Индии люди склонны работать над задачами вместе в группах. А еще в Индии существует четкая иерархия. Если человек не уверен, что может ответить на сообщение, возможно, он отправит его своему начальнику или просто оставит без ответа. Эти две культурные особенности могут вызывать недоразумения, пока мы не научимся находить выход из подобных ситуаций.

Во время семинара мы думали, как использовать в письмах четкий организующий формат, чтобы учесть эти культурные различия. Больше шансов на быстрый ответ — у писем, содержащих четкие указания и пошаговую инструкцию. Также мы решили, что для зарубежных коллег следует делать письма более подробными, полнее освещать контекст. Кроме того, чтобы учесть проблему иерархии, участники семинара предложили ставить в копию

индийского руководителя.

Через несколько дней после семинара я получила письмо от того участника, который с недоверием качал головой. Вот что он писал: «Спасибо за помощь. Электронное общение с индийскими коллегами заметно улучшилось». А еще это стало прекрасной иллюстрацией старой доброй истины. Единственное поведение, которое мы можем изменить, — наше собственное. Участник семинара был не в силах переделать своих коллег. Все, что он мог, — изменить собственное поведение в надежде на лучший ответ.

**Дайан Нерсисян-Макгир, ведущая семинаров, Ehes|Comt*



Каждый день в мире посылается 124 млрд электронных писем. О том, как бороться с засильем электронной переписки и плохо написанными письмами, вам расскажут книги о тайм-менеджменте. В этой главе мы поговорим о некоторых способах не усугублять и без того непростую ситуацию. Мы посмотрим на форму, содержание и тон электронных писем.

ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ

Подумайте, как адресат обрабатывает информацию, которой вы хотите поделиться.



ЭФФЕКТИВНО ФОРМУЛИРУЕМ ЗАГОЛОВОК ПИСЬМА (ТЕМУ)

Вы работаете в компании Alpha. Вы поговорили по телефону с клиентом из компании Beta по поводу услуг, в которых нуждается их отдел нормативно-правового контроля. На следующий день вы посылаете им деловое предложение. Какая тема лучше всего сообщит людям в компании Beta о том, что они собираются прочитать? Какой вариант поможет им позже найти эту информацию среди десятков сообщений, полученных от вас?

Спасибо за ваше время

В продолжение вчерашнего разговора

Предложение компании Alpha

Предложение компании Alpha для отдела нормативно-правового контроля

Четвертый вариант дает больше конкретики и написан с позиции читателя. Все их общение посвящено компании Beta, поэтому ее не нужно вносить в заголовок. Сам документ можно озаглавить «Предложение компании Alpha для отдела нормативно-правового контроля компании Beta». Также это поможет вам найти его в собственной сети. Но пусть название письма будет короче, чем название самого делового предложения.

Вне всякого сомнения, вы с клиентом обменяетесь еще немалым количеством писем по поводу этого предложения. По мере развития событий обновляйте и тему

письма. Если вы обсудили содержание предложения и перешли к цене, отразите это в теме. Избегайте таких заголовков, как:

Еще одна вещь

Забыл сказать

Когда у вас будет минутка

Они не передают никакого смысла.

Единственное исключение, когда туманная тема письма позволена, — это когда вы сказали, что посылаете документ, но забыли его присоединить. Все мы посылали и принимали такие письма «вдогонку», озаглавленные:

Ой!

Или

Извините!

Нет ничего страшного в том, чтобы признаться, что вы тоже человек.

Перейдем к тексту электронного письма.

ПРИВЕТСТВИЕ И ПРОЩАНИЕ

Нужно с чего-то начать. Обращение — абсолютно адекватный способ начать письмо. Насколько формальным оно будет, зависит от контекста и от того, насколько хорошо вы знаете адресата.

Имя, стоящее в начале, помогает вам вспомнить, кому вы пишете, и побуждает приспособить тон к стилю этого человека. Каждую неделю я веду программы по навыкам общения с одним из 70 коллег. Обычно накануне я пишу письмо своему соведущему, чтобы напомнить о себе.



Когда я начинаю с имени этого человека, я задумываюсь о том, как он или она склонны общаться. Скажем, я пишу:

Сьюзен, принесите, пожалуйста, учебные пособия.

Зная Сьюзен, я, скорее всего, очень обидел бы ее подобным сообщением. В ее случае нужно написать:

Сьюзен, я с нетерпением жду нашей завтрашней совместной работы. Давно мы вместе не преподавали! Я знаю, что вы в последнее время много путешествовали, и с радостью услышу подробности. Надеюсь, кошке стало лучше. Кстати, если вас не затруднит, не могли бы вы принести учебные пособия?

Если я работаю с Лизой, я знаю, что нужно написать так:

Лиза, я с нетерпением жду нашей завтрашней совместной работы.

Пожалуйста, принесите учебные пособия. Увидимся в 8:30.

О Лизе я знаю, что, если я быстро не «дойду до глагола», она уже начнет гневно пролистывать вниз письмо, думая: «Что ему надо-то?»

Начиная с имени читателя, вы вспоминаете, что содержание сообщения не главное, а важно то, как человек это содержание переварит.

А что, если вы пишете сразу нескольким людям? Мое общее правило — обратиться по имени к каждому, если я пишу одному, двум или трем людям. А если людей больше, я использую более общее «Дорогие коллеги» или называю команду, к которой обращаюсь, если речь идет об однородной группе, например «отдел маркетинга».

С чего-нибудь да нужно начать, но и закончить где-то тоже придется.

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

Судебные споры с кадровыми агентствами

Практика показывает: одна из распространенных категорий судебных споров — это споры между компаниями и кадровыми агентствами. Предмет таких споров — взыскание задолженности за оказанные услуги по поиску, подбору персонала, возврат денежных средств в случае оказания услуг ненадлежащего качества, замена подобранных кандидатов на вакантные должности.

Анастасия Жукова

Истцами являются как исполнители — кадровые агентства, от небольших компаний до крупнейших кадровых холдингов, так и заказчики — банки, акционерные общества, малый и средний бизнес.

Взыскание задолженности за оказанные услуги: ключевое доказательство — акт об оказанных услугах

Подписанный заказчиком и исполнителем акт об оказанных услугах — надлежащее доказательство факта оказания услуг по поиску, подбору персонала. Так, Девятый арбитражный

апелляционный суд в постановлении от 04.09.17 по делу № А40-66253/17 удовлетворил требования кадрового агентства к компании о взыскании оплаты оказанных услуг по договору об оказании услуг по подбору персонала. Арбитры пояснили: акт об оказанных услугах, фиксируя факт выхода выбранного специалиста на работу, подтверждает, что кадровое агентство надлежащим образом исполнило свои обязанности по договору. Следовательно, его услуги подлежат оплате.

Данный спор — это пример того, что условие в договоре об оплате услуг

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кадрового агентства после подписания акта об оказанных услугах является рискованным, даже если такой акт стороны оформили и подписали надлежащим образом. Так, заключенный договор устанавливал, что компания оплачивает услуги по поиску и подбору персонала за фактически выполненную работу на основании акта об оказанных услугах. Принятие компанией-заказчиком услуг кадрового агентства, перечисленных в акте об оказанных услугах, подтверждали оттиск круглой печати компании и подпись ее генерального директора в акте. В данном споре одним из аргументов суда в пользу кадрового агентства стало отсутствие в деле доказательств, подтверждающих, что услуги, указанные в оспариваемом акте, фактически оказаны не были.

В другом деле арбитры отказали кадровому агентству в удовлетворении его исковых требований о взыскании задолженности по договору оказания услуг по подбору персонала. В постановлении от 25.08.17 № А40-179026/16 Девятый арбитражный апелляционный суд разъяснил, что порядок выплаты вознаграждения за оказание услуг определен в договоре. Согласно его условиям вознаграждение выплачивается клиентом в течение 15 рабочих дней со дня получения оригинала счета и при условии подписания сторонами акта об оказанных услугах в предусмотренном договором порядке. Наличие счета и отсутствие

подписанного акта — основание для оставления исковых требований без удовлетворения, так как отсутствие акта означает отсутствие доказательств, бесспорно подтверждающих факт оказания услуг.

Следует отметить, что споры с участием кадровых агентств о взыскании с компании оплаты за оказанные услуги по поиску и подбору персонала, как и иные гражданско-правовые споры о взыскании денежных средств, включают в себя обязательное требование о соблюдении досудебного претензионного порядка урегулирования споров, установленного статьей 4 Арбитражного процессуального кодекса РФ (постановления Девятого арбитражного апелляционного суда от 04.09.17 по делу № А40-66253/17, Десятого арбитражного апелляционного суда от 24.09.18 № 10АП-10406/2018 по делу № А41-22550/18, Девятого арбитражного апелляционного суда от 12.10.17 № 09АП-45149/2017-ГК по делу № А40-233019/16).

Практика последних лет показывает: стороны включают в договоры об оказании услуг по подбору персонала самые разные условия. Например, достижение определенного уровня продаж подобранным персоналом (постановление Арбитражного суда Московского округа от 27.06.18 № А40-115993/2017) или обязанность заказчика заявить в определенный в договоре



срок после получения резюме потенциального кандидата аргументированные возражения по его кандидатуре в письменной форме при помощи средств факсимильной связи или электронной почты, указать на несоответствие кандидата требованиям, указанным в заказе (постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 05.04.18 № 11АП-2465/2018 по делу № А55-30149/2017).

При этом арбитры подчеркивают, что даже в таких случаях единственным и надлежащим доказательством исковых требований о возврате денежных средств за неоказанные услуги или услуги ненадлежащего качества или, наоборот, задолженности за оказанные услуги являются акты приемки-сдачи оказанных услуг.

дый отчетный период в соответствии с условиями договора, а также соответствие результата оказанных услуг критериям, установленным договором. Направление исполнителем-кадровым агентством акта оказанных услуг по юридическому адресу заказчика является надлежащим. И означает, что заказчик данные акты получил. Более того, если договором не предусмотрено направление в адрес заказчика иных документов, подтверждающих оказание услуг, довод компании о неполучении таких документов является несостоятельным.

Более того, досудебная претензия заказчика в адрес исполнителя не является мотивированным отказом заказчика от подписания актов оказанных услуг.

ДОСУДЕБНАЯ ПРЕТЕНЗИЯ ЗАКАЗЧИКА В АДРЕС ИСПОЛНИТЕЛЯ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ МОТИВИРОВАННЫМ ОТКАЗОМ ЗАКАЗЧИКА ОТ ПОДПИСАНИЯ АКТОВ ОКАЗАННЫХ УСЛУГ

Так, Арбитражный суд Московского округа в постановлении от 27.06.18 № А40-115993/2017 подтвердил: оказание услуг надлежащего качества по поиску персонала подтверждают акты оказанных услуг, составленные за каж-

дый письменный отказ от подписания акта оказанных услуг и претензия, необходимая для обращения в суд, — это документы, имеющие различную правовую природу.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Арбитражный суд Московского округа в постановлении от 27.06.18 № А40-115993/2017 также разъяснил, что все претензии заказчика по качеству оказанных услуг по поиску персонала являются необоснованными, если заказчик не учитывает рекомендации исполнителя. Если заказчик не выполняет указания исполнителя, его рекомендации, исполнитель — кадровое агентство

Электронные письма, содержащие информацию о кандидатурах на вакантные должности, подтверждают надлежащее оказание услуг по подбору персонала в случае неподписания акта сдачи-приемки оказанных услуг даже в том случае, если электронный документооборот между сторонами не предусмотрен условиями договора. Часто аргумент о том, что электронная

КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО НЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА НЕПОЛНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ПРОГНОЗИРУЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, РЕЗУЛЬТАТОВ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА, ВЫЗВАННЫХ БЕЗДЕЙСТВИЕМ СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА.

не несет ответственность за качество оказанных услуг. Более того, кадровое агентство не отвечает за неполное достижение прогнозируемых показателей, результатов поиска персонала, вызванных бездействием со стороны заказчика.

Дополнительно стоит отметить, что электронная переписка сторон договора на оказание услуг по подбору персонала является надлежащим доказательством факта оказания услуг в отсутствие подписанного акта приемки-сдачи оказанных услуг.

переписка сторон в рамках договора является доказательством, усиливает тот факт, что согласование проекта самого договора на оказание услуг по поиску, подбору персонала происходило посредством электронной почты. А инициатива работать посредством электронной почты исходила от заказчика, что также подтверждают электронные письма (постановление Арбитражного суда Центрального округа от 21.01.10 № Ф10-5994/09).

**Споры о замене кандидатов:
своевременно сообщите в**



кадровое агентство об увольнении подбранного специалиста

Арбитражный суд Московского округа в постановлении от 13.06.18 № Ф05-7648/2018 по делу № А40-140196/2017 подтвердил обоснованность требований компании к одному из крупнейших в России кадровых холдингов, оказывающих HR-услуги компаниям. Арбитры обязали ответчика — кадровое агентство обеспечить однократную замену кандидата на вакантную должность в рамках заключенного договора на оказание услуг по поиску и подбору персонала.

В данном деле стороны заключили типовой договор. Согласно договору услуги считаются оказанными в случае фактического выхода на работу подбранного на вакантную должность кан-

дидата. Факт оказания услуг подтверждает акт сдачи-приемки услуг.

Согласно условиям договора кадровое агентство однократно заменяет подбранного сотрудника без дополнительной платы в том случае, если он увольняется по собственному желанию в течение 90 календарных дней со дня выхода на работу.

В этом и аналогичных случаях компания должна в обязательном порядке уведомить кадровое агентство об увольнении подбранного им кандидата. При этом, как правило, договоры на оказание услуг по подбору персонала устанавливают конкретный срок такого уведомления. Уведомление за пределами срока является ненадлежащим и не влечет правовых последствий. Факт направления такого уведомления

**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

Почему руководители не умеют по другому руководить?

Самый известный и титулованный топ-менеджер России Виктория Петрова расскажет читателям УП о своих новых проектах и расставит акценты в деле важности работы с людьми.

Здоровье людей и их защита от стрессов на работе (а они есть главная проблема в условиях цифровизации особенно) — это сегодня, по ее мнению, должно стать главным трендом. И тогда и успех в бизнесе не померкнет никогда.

150 поручений в день от босса по e-mail — это предел, который она встретила в одной компании.

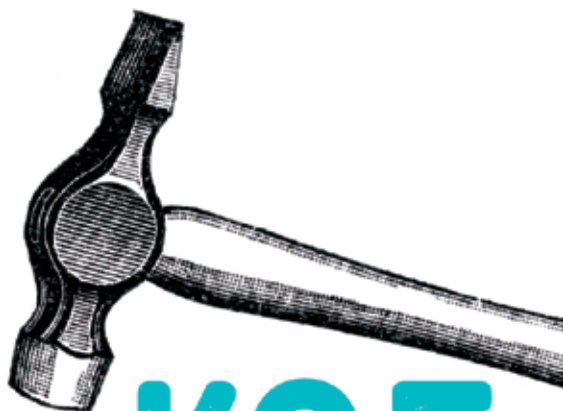
Итак, как снизить стресс от работы? Как оптимизировать управление, не теряя эффективности?

Читайте в УП 46.

Виктория Петрова

Эксклюзивно для

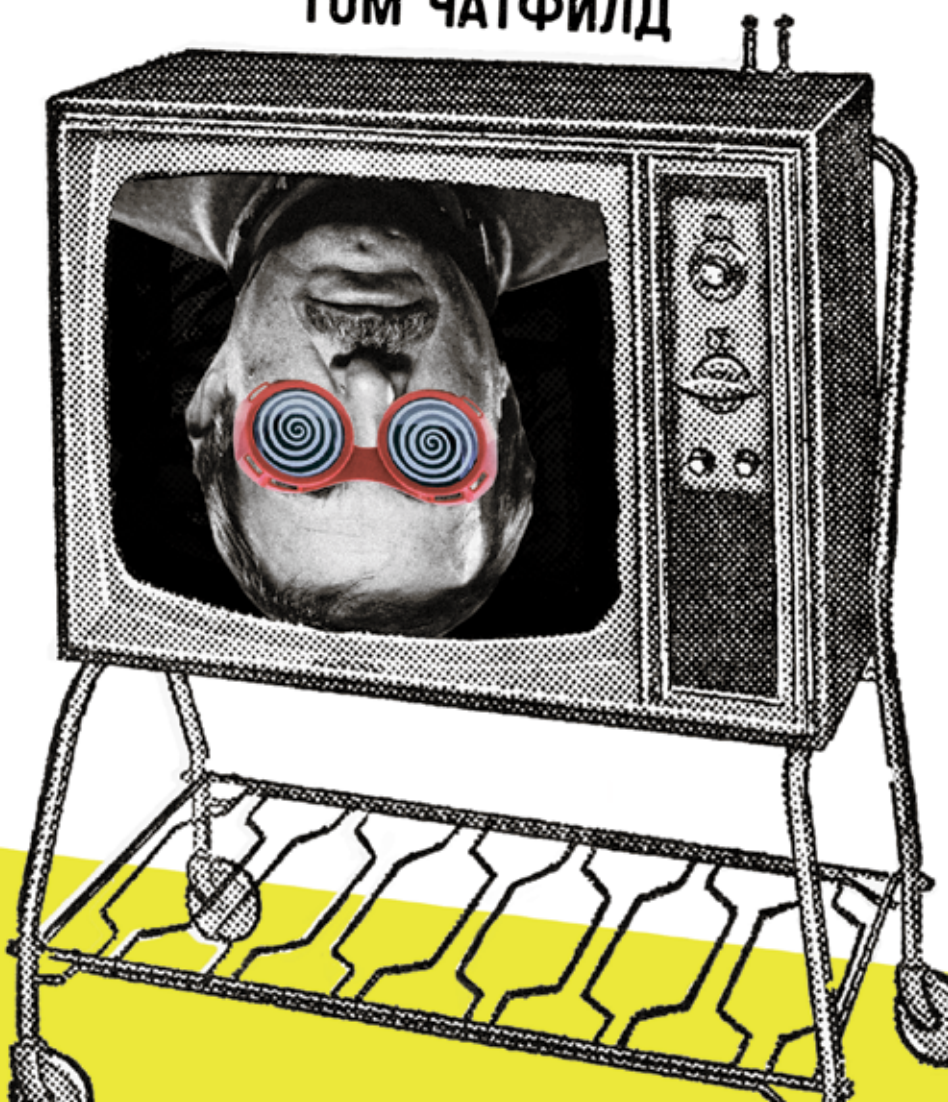




КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

АНАЛИЗИРУЙ,
СОМНЕВАЙСЯ,
ФОРМИРУЙ
СВОЕ
МНЕНИЕ

ТОМ ЧАТФИЛД



RED
MID
ROBOT



альпина
ПАБЛИШЕР

Дорогие читатели 
С новым 2019 годом!



Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров