

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выдаются бесплатно по заказу "Роснормы" – 71852, 70855, 72835;

№ 2
(558)

2020

Главная тема: **АРНО И СНОС ЕГО ДОМА**



Сергей Моровщик
AltSuite

Иногда второго шанса не дается

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Увидеть, что есть ЦЕННОСТЬ для человека, и продать ее ему – эта реализованная в лакшери идея Арно весьма широка для реализации.

Например, в HR давно ориентируются на то, что ценно для кандидатов...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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»

Человек зачастую более дешевая рабочая сила, чем робот...



Сергей Морозов,
ALTSUITE

Если начать с удовольствием делать какое-то полезное дело, деньги придут сами...



Петр Меберт,
UVENCO

Они готовы платить за обладание этой ценностью во много раз (чаще десятков и сотен раз) больше, чем ее себестоимость...



Дмитрий Жирнов,
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»



Павел Кочетков

стр. 37

A portrait of a man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is slightly blurred, showing some greenery.

**Константин Мирovich,
ADECCO RUSSIA**

стр. 57



Виктория Мариновская,
ЭКСПЕРТ УП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ВЕЛИКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Принимайте решения быстро!!!

Сергей Морозов, AltSuite

КОММЕНТАРИИ

**Если что-то необходимо сделать,
просто сделай это!**

Петр Меберт, Uvenco

Трибуна Предпринимателя

**Почему Арно стал самым богатым
человеком мира после того как его
дом на берегу океана купил
и снес ради вида сосед-миллионер**

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

Обзор книги

**Валера Разгуляев. Бирюзовое управление
на практике: Опыт российских компаний**

Павел Кочетков

Психология на службе руководителя

**Выстроить мотивацию – это самая
сложная задача в управлении**

Константин Минович, Adecco Russia

Трибуна HR

Работать стало интереснее

Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»

ES

**Какой топ не желает повысить свои
доходы или найти «работу мечты»?**

Ильгиз Валинуров, «Business Connection»

Увольнение

**Отзыв заявления об увольнении
по E-mail – что решит суд?**

Виктория Мариновская, эксперт УП

№ 2
(558)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 28.01.2020 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 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 >

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

Принимайте решения быстро!!!

Перфекционизм в принятии решений сокращает количество будущих возможностей и не приводит к большим успехам.



Сергей Моровицк

AltSuite

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какой бизнес-секрет осенил Арно и, реализовав его, он стал мировым лидером (после размышления над причиной сноса его дорогого дома на берегу Флориды после покупки бизнесменом)?



Одним из наиболее важных выводов Арно — быстрое принятие бизнес-решений. Сейчас это обсуждается повсеместно, однако, раньше такой подход был практически инновационным. Перфекционизм в принятии решений сокращает количество будущих возможностей и не приводит к большим успехам.

Дело в том, что такой перфекционизм состоит не из логических обоснований и фактов, а из страхов, сомнений и негативного опыта. Необходимо избавиться от этого груза и стать смелее. Быстрое принятие решений также способствует более тщательному осмыслению его последствий и подготовке к негативным последствиям. Иногда второго шанса не дается, поэтому важно научить себя четко и быстро анализировать текущую ситуацию.

УП Какие бизнесмены и их идеи Вас впечатлили в процессе работы и чем, и почему?

— В последние несколько лет я фокусируюсь на новом проекте по улучшению коммуникации в компании AltSuite, поэтому мне интересны такие персоналии, как Джон Дорр и Рэй Да-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

на низком уровне, так как сотрудник просто не будет видеть перспектив. Гибкость помогает становится лучше. Как бы банально это не звучало. Любое развитие требует изменений.

УП Сможет ли и скоро ли искусственный интеллект управлять людьми в компании?

— Не думаю, что это произойдет в ближайшем будущем. Основная цель искусственного интеллекта в данный момент — анализ огромного массива данных с последующими выводами и представление этих выводов в удобном виде. Управление и принятие решений на основе этих выводов является главной задачей человека. Управление — это, прежде всего, коммуникация между двумя равными индивидами. Вполне возможно, что какую часть мелких решений может

взять на себя искусственный интеллект. В глобальном смысле, даже на уровне небольшой организации, это вряд ли возможно.

***Сергей Моровщик,**
сооснователь и управляющий партнёр
AltSuite



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для

Справка о спикере:

сооснователь и управляющий партнер AltSuite, руководитель компании «СкайТрейд», президент российского отделения международного некоммерческого сообщества предпринимателей Entrepreneurs' Organization (EO) в Санкт-Петербурге.

Сайт компании «СкайТрейд»: <https://bsrbest.com/>

Сайт компании AltSuite: <https://altsuite.com/ru>



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Если что-то необходимо сделать, просто сделай это!

О секретах успеха Арно, о людях и идеях, которые вдохновляют, о перспективных сегментах экономики и актуальных трендах потребления мы пообщались с Петром Мебертом, членом совета директоров группы компаний Uvenco.



Петр Меберт

Uvenco

УП Как Вам кажется, какой бизнес-секрет разгадал Арно? Что позволило его компании стать одним из мировых лидеров?

*Н*есколько лет назад я делал проект для компании LHVМ и работал с людьми, которые знают Арно лично. Он действительно очень неординарный, яркий, харизматичный бизнес-лидер, о котором ходят самые разные слухи и легенды.

Меня впечатлила вот эта история: в начале 1980-х годов Арно отправился в США, чтобы возглавить американский

филиал семейной компании Ferinel и строительство курортов во Флориде. Через три года он решил вернуться во Францию, а свой дом продал соседу. Тот, не долго думая, снес прекрасный особняк Арно – как оказалось, тот перекрывал прекрасный вид на пролив. Такой поступок для Бернара Арно был просто непостижим и в то же время поучителен. И главным уроком, который он из этого вынес, стало убеждение: «Если что-то необходимо сделать, просто сделай это!». Оно очень пригодились, когда он начал «реформировать» fashion-рынок Европы. Мне очень близка эта мысль. Анализируй, принимай решения, а потом – действуй!

УП Какие бизнесмены, компании и принадлежащие им идеи Вас вдохновляют?

— За 25 лет корпоративной карьеры я имел дело со многими выдающимися

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— Думаю, премии достойны все проекты, которые я упоминал в ходе нашей беседы, и их создатели: SELF, «Вилгуд», ABBYY и ее подразделение IVA, которое занимается внедрением искусственного интеллекта в HR-процессы.

Не могу не упомянуть и еще один яркий кейс. Платформа Segmento с помощью ИИ и обработки big data рассчитывает вероятность просмотра того или иного видео интернет-пользователями. Это эффективный инструмент планирования рекламных кампаний, который позволяет увеличить количество просмотров видеороликов, снижая при этом стоимость показов. Segmento создал талантливый визионер Роман Нестер. Идея вызвала большой интерес у рынка: в 2015 году компанию купил

«Сбербанк», а годом позже 50 % акций было продано венчурному фонду Sistema_VC.

***Петр Меберт, член совета директоров группы компаний Uvenco**



Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Родился в Москве в 1969 году. Учился в Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ»; The Wharton School of Business (University of Pennsylvania), где получил степень MBA; Kellogg School of Management (North-Western University), на факультете психологии МГУ им. М.В. Ломоносова.

Более 25 лет работал топ-менеджером в крупнейших российских и международных компаниях (The Boston Consulting Group, TNK-BP, ГК «Сбербанк» и др.) и Оргкомитете «Сочи-2014». Реализовал более 20 международных проектов в интересах British Petroleum, Procter&Gamble, LVMH, Pernot-Riccard, QUALCOMM, Mondi Paper, ПАО «Газпром», Сбербанк/ФСК, Лукойл.

В 2018 году создал Top CEO Team - международное объединение управленцев высшего звена, которое занимается стратегической трансформацией компаний среднего бизнеса.

В 2019 году вошел в совет директоров ГК Uvenco.

Справка о компании:

Группа компаний Uvenvo - лидер российского рынка автоматизированной торговли. Создана российским предпринимателем Борисом Белоцерковским в 2007 году. Управляет вендинговой компанией Uvenco, сетью мини-кафе самообслуживания в офисе SELF и заводом Unicum (Санкт-Петербург).

- Uvenco- крупнейший вендинговый оператор России. Обслуживает более 15 тыс. торговых автоматов в 65 городах.

- Кафе самообслуживания SELF - инновационный формат питания в офисах, бизнес-центрах и других общественных пространствах закрытого типа. Отношения с покупателем выстроены на доверии: у SELF нет продавцов или дистанционного контроля. Нужно подойти к холодильнику-витрине, забрать блюдо и лишь затем оплатить его в удобной форме (банковские карты, Apple Pay, Samsung Pay, мобильное приложение 24U). Мини-кафе SELF представляет собой несколько модулей (холодильник с готовыми блюдами; открытые стеллажи со снеками; кофе-станция; терминал самостоятельной оплаты).

-Unicum - производственное предприятие. Работает с 1990 года. Занимается производством торговых автоматов, постаматов, платежных терминалов и др. Поставляет продукцию в более чем 20 стран мира. Крупнейшие клиенты: Ozon, «Халва», Selecta (Франция) и др.

Почему Арно стал самым богатым человеком мира после того как его дом на берегу океана купил и снес ради вида сосед-миллионер



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какой бизнес секрет осенил Арно и, реализовав его, он стал мировым лидером (после размышления над причиной сноса его дорогого дома на берегу Флориды после покупки бизнесменом)?

 Думаю, что, наблюдая, как бульдозеры ровняют его особняк с землей, Бернарда Арно осенила мысль, что существует разрыв между ценой и ценностью, и на этом можно заработать. Есть тип людей, для которых цена второстепенна перед ценностью обладания чем-либо важным именно для них. Они готовы платить за обладание этой ценностью во много раз (чаще десят-

ков и сотен раз) больше, чем ее себестоимость. Т. е. обладание какой-то вещью для таких людей более ценно, чем цена, которую они за нее платят. Ведь медиамагнат Джон К्लюге, который купил дом Арно и снес его на следующий день, заплатил за важную для него ценность – вид на море. Арно понял, что нужно не искать таких людей, а формировать это мировоззрение у всех жителей планеты и зарабатывать на колоссальной разнице между себестоимостью товара и ценой, т. е. продавать эмоции.

Вернувшись во Францию, он стал формировать мировой тренд обладания роскошью. При этом в разряд роскоши возводились товары народного потребления: одежда, обувь, парфюмерия алкоголь, часы и т. п. С «небольшим» отличием – премиальный, элитарный бренд. Т. е. люди должны

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вся деятельность переходит в онлайн. А это дает только новые инструменты старым отраслям экономики. Отмирают профессии, связанные с мертвыми технологиями.

 Какие качества и ценности Вам важны в профиле кандидата в Вашу компанию?

— Я ищу людей, которые по натуре больше оптимисты, чем реалисты.

 Смогут ли и скоро ли ИИ управлять людьми в компании?

— ИИ уже управляет людьми в компаниях. Маршрут таксистам прокладывает ИИ, распределяет заявки – ИИ. Какую рекламную кампанию показывать какой целевой аудитории

– решает ИИ, а менеджер по рекламе исполняет его решение. В логистике цепочку поставок строит ИИ, и выдает маршрутные карты курьерам.

Для принятия стратегических решений тоже скоро будут задействовать ИИ. Сегодня ИИ уже готовит аналитику для принятия управленческих решений, и доля участия ИИ в принятии решений на долгосрочную перспективу будет только расти.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Валера Разгуляев. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний

Валера Разгуляев

Бирюзовое
управление
на практике

Опыт
российских
компаний





Мой знакомый HRD, прочитав книгу Фредерика Лалу «Открывая организации будущего», окончательно закрыл для себя эту тему и вычеркнул ее из списка своих интересов. Прочитать «Бирюзовое управление на практике» он согласился лишь потому, что ее автором является практик — топ-менеджер компании «ВкусВилл» Валера Разгуляев. Прочитал и задумался...

Начни с ответа на вопрос, а зачем тебе бирюзовое управление. Когда ты начнёшь, как ты поймёшь, что у тебя получается или надо что-то делать по-другому? (В. Разгуляев)

Бирюзовые организации останутся лишь голубой мечтой?

Автор в самом начале утверждает совершенно определенно: «“бирюзовых” организаций, как и “бирюзовых” людей, не может существовать даже теоретически, это лишь глупые ярлыки, которые кто-то навешивает на

компании или сотрудников». Тогда о чем же эта книга? О том, что практикам гораздо ближе и понятнее — об инструментах бирюзового управления, которые уже выработаны и «могут быть применены на практике в любой организации».

Валера Разгуляев максимально облегчил задачу читателю: каждый раздел книги отвечает на один конкретный вопрос из предельно понятного перечня: инструменты бирюзового управления — для кого, зачем, что, как, почему и когда. Причём делает это порой весьма провокационно и вызывающе: «Я пишу о вещах, сильно расходящихся с твоей практикой управления».

Бирюзовое управление, как известно, основано на принципах контролируемого самоуправления и отсутствии вертикальной иерархии. Однако, как становится понятно из книги, существуют множество весьма любопытных нюансов.

Цель автора — помочь руководителям организаций с «пурпурным» корпоративным управлением перейти к бирюзовому. И первый вопрос, на который Валерий предлагает ответить читателю, — что такое управление и действительно ли он управляет организацией. Может быть, «мы на самом деле никогда и не управляли данной ситуацией, а то, что она была благо-



приятной в прошлом, никак не связано с нашим на неё воздействием»?

Ставим себе диагноз

Перечисленные в книге проблемы присущи любой организации с корпоративным управлением. Более того, они неизбежны и образуют замкнутый круг, в чем легко убедиться.

Затраты на управление. Классическая проблема: чем выше вертикаль власти, тем больше затраты на её содержание. Количество

руководителя, тем больше у него подчинённых и тем больше проблем к нему стекается». Нарастающие как снежный ком нерешённые проблемы вызывают стресс, и у руководителя возникает желание казнить гонца, принёсшего дурную весть. Это приводит к затяжным конфликтам руководителя и подчиненных.

Медленное решение проблем. При передаче на каждый следующий уровень теряется около 30% информации. Кроме того, информация искажается, поскольку с каждым

ЕЩЁ БОЛЬШИЕ ПОТЕРИ ВЫЗЫВАЕТ ТО, ЧТО ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ ОБРАТИЛСЯ КЛИЕНТ, ОСТАЮТСЯ НЕРЕШЁННЫМИ

подчинённых у любого руководителя, при всем его профессионализме, ограничено определёнными рамками. Следовательно, рост численности персонала влечёт за собой увеличение уровней иерархии, а стало быть, доли затрат на управление в фонде оплаты труда. Но это не единственное следствие.

Постоянная перегруженность руководителя. В традиционной модели управления проблемы обычно транслируются снизу вверх. «В результате чем выше уро-

новым уровнем иерархии пробелы заполняются чем-то другим. Но такие недостатки коммуникации «сверху вниз» — это только одна сторона. Ещё большие потери вызывает то, что проблемы, с которыми обратился клиент, остаются нерешёнными. Сотрудник, непосредственно работающий с ним, даже не пытается ими заниматься, по привычке передавая их наверх и тут же забывая о них.

Демотивация рядовых сотрудников. Важной причиной, которая в традиционной системе



**НАРАСТАЮЩИЕ КАК СНЕЖНЫЙ КОМ НЕРЕШЁННЫЕ
ПРОБЛЕМЫ ВЫЗЫВАЮТ СТРЕСС, И У РУКОВОДИТЕЛЯ
ВОЗНИКАЕТ ЖЕЛАНИЕ КАЗНИТЬ ГОНЦА, ПРИНЁСШЕГО
ДУРНУЮ ВЕСТЬ**



управления демотивирует персонал, является «выученная беспомощность». Если у сотрудника недостаточно прав, чтобы решить проблему, он начинает уходить от неё всеми возможными способами. Это следствие не его некомпетентности, а боязни руководителя предоставить подчинённому необходимые полномочия. В то же время, как справедливо замечает автор, этот сотрудник берёт на себя ответственность за более важные вещи:

зоне прав и ответственности двух или более подразделений — то есть там, где ни у одного из них нет всех необходимых прав для её решения и никто не хочет брать на себя ответственность». Нерешённая проблема неизбежно разрастается до таких размеров, что на неё обращают внимание на самом верху. У руководителя в подобных случаях есть самое простое и универсальное решение — назначить кого-то ответственным, не спраши-

СОЗДАЁТСЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ПРИ КОТОРОЙ ЛУЧШЕ ВООБЩЕ НИ ЗА ЧТО НЕ ОТВЕЧАТЬ

за жизнь и благополучие не только себя, но и своих близких.

Массовая безответственность. В результате в организации создаётся система управления, при которой лучше вообще ни за что не отвечать. В этом причина кадрового голода на хороших руководителей при наличии квалифицированных специалистов. Такие условия благоприятны для тех, чьей целью является карьера и власть. Они сознательно окружают себя теми, кто не сможет составить им конкуренцию, и раздувают штаты, чтобы повысить свою значимость.

Войны между отделами. «Начинается всё обычно с некоей проблемы, возникающей в сумеречной

вая про наличие необходимых прав. Естественное желание сотрудников разных подразделений избежать ответственности приводит к ухудшению отношений, они начинают меньше общаться. Результат понятен.

Приведённые ситуации легко узнаваемы и не зависят от профиля организации — будь то коммерческое предприятие или административные и властные структуры. Решить накопленные предыдущими системами управления проблемы призвана, по мнению автора, «бирюзовая альтернатива». Однако для этого придётся признать, что единственное, чем управляет руководитель, — своим влиянием на других людей. Поэтому для достижения запланированного



результата он должен прежде всего трансформировать собственные действия.

Парадоксально, но даже в этом случае, как утверждает Валера, управление едва ли станет полностью «бирюзовым». Главная задача — найти его инструменты. Но для этого нужно понять, в чём его суть. В книге приводится следующее определение, данное Ф. Лалу: *«Это такое управление, которое обязательно увеличивает или хотя бы поддерживает самостоятельность и целостность сотрудников организации в рамках достижения её эволюционной цели»*. Его главными достоинствами являются *гибкость, скорость и экономичность*.

Вот здесь-то и начинается самое трудное. Инструменты бирюзового управления требуют соблюдения определённых условий, или, точнее сказать, принципов, которые непросто понять и принять.

«Три кита» бирюзового управления. Они же камни преткновения

Первое — это *эволюционная цель — «результат, появлению которого хочет поспособствовать компания,*

выбравшая его для себя в качестве главного ориентира всех своих действий».

С понятием миссии наши организации как-то освоились, сформулировали её в своих документах, разместили на страницах сайтов. Однако миссия отражает, как правило, собственные нужды организации, а эволюционная цель должна сообщать конечный итог деятельности.

В этом уже заключается парадокс: во-первых, нужно обозначить конечную точку своего существования (!), а во-вторых, большинство компаний создаётся для извлечения прибыли из удовлетворения чьих-то потребностей. На второе возражение следует остроумный ответ: «Деньги для организации — это всё равно как воздух для человека. Но кто из нас живёт для того, чтобы дышать?»

Автор приводит такой пример: миссия врача — лечить людей, а эволюционная цель — все люди здоровы. При эволюционной цели не существует конкурентов, так как все они помогают её достичь. При этом следует помнить:

1. Цель — это результат, а не процесс по его достижению. Она должна быть конкретной, чтобы любому сразу становилось понятно, чем компания занимается.



**ЭВОЛЮЦИОННАЯ ЦЕЛЬ ПОМОГАЕТ СОБРАТЬ ВОКРУГ
СЕБЯ ТЕХ СОТРУДНИКОВ, ЧЬИ ЦЕННОСТИ СОВПАДАЮТ**



2. Цель нужно описывать как нечто уже свершившееся.

3. Результат должен быть полезным для окружающих.

4. Он должен быть отчуждаем от компании, то есть существовать вне её.

Смысл эволюционной цели в том, что она служит средством привлечения внимания к компании, поскольку приносит пользу окружающим. Но и это не главное. Эволюционная цель помогает собрать вокруг себя тех сотрудников, чьи ценности совпадают.

Основное качество, которым должен обладать сотрудник — это *целостность — состояние, находясь в котором, человек принимает наилучшие решения, на какие он только способен*. Особая роль при этом отводится эмоциям: «Целостность означает, что каждый сотрудник нужен компании весь целиком, вместе со своей эмоциональностью, потому что именно эмоции дают ему энергию для действий». Основу целостности составляют такие нравственные качества, как честность, искренность и открытость. Кроме того, целостному человеку обязательно должна нравиться его работа.

Автор замечает, что проявлению целостности мешают дресс-код, строгий график работы и спускаемые сверху планы, а потому они должны быть исключены из практики бирюзового управления.

В первую очередь, целостным должен быть сам руководитель. Для этого предлагается постоянно анализировать, что стало причиной выхода из состояния целостности и какие решения при этом были приняты. Стоит ли говорить, что сделать это руководителю будет очень непросто, даже если он этого захочет. Заглядывать в себя для многих, путающих свою непосредственность в общении с целостностью, — просто непосильная задача. Тому, как её решить, посвящён отдельный раздел третьей главы.

Третий «кит» — *самостоятельность сотрудников — возможность независимо, без оглядки на кого-либо принять решение и реализовать его*. Тут Валера оговаривается, что полная самостоятельность — это, конечно же, идеал бирюзового управления, которого в природе не существует. Речь идёт просто о «чуть большей автономности сотрудников», в рамках которой они берут на себя все четыре этапа управления: принятие решения, планирование, организацию и контроль. Критерием



прогресса при этом становится всё меньшая загруженность руководителя.

В качестве примера практической реализации названных условий в книге описана деятельность нидерландской медицинской службы Buurtzorg. Далее начинается описание самых разных инструментов бирюзового

права и ответственность находились в одних руках. А для этого следует заменить поручения *обещаниями*.

Поручение — это возложение ответственности, а обещание — её добровольное принятие. При этом важно то, что обещание должно фиксировать не процесс, а его результат. Тот, кто берёт на себя ответственность,

НЕПРИЯТНЫЙ ВЫВОД ДЛЯ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА И БУХГАЛТЕРИИ: ОНИ СТАНОВЯТСЯ ОБСЛУЖИВАЮЩИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, СТАЛО БЫТЬ, ДОЛЖНЫ «ПОУМЕРИТЬ СВОИ АМБИЦИИ, ПЕРЕСТАВ СЧИТАТЬ СЕБЯ ТЕМИ, КТО УПРАВЛЯЕТ ВСЕМИ СОТРУДНИКАМИ И ИМЕЕТ ПРАВО ВМЕШИВАТЬСЯ В ЛЮБОЙ ПРОЦЕСС ЧЕРЕЗ ОБЩИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ИЛИ ОПЛАТЫ»

управления. Однако ключевой представляется фраза: «Любая проблема регулярного характера чётко указывает на то, что где-то здесь права и ответственность разбежались в разные стороны».

Можно ли достичь гармонии прав и ответственности?

Оказывается, можно, и рецепт этот на удивление прост: нужно, чтобы

должен быть наделен соответствующими правами и ресурсами, иначе он при всём желании не сможет достичь результата. Следствием станет потеря мотивации и желание избежать ответственности. А потому у сотрудника следует поинтересоваться: «Что конкретно тебе нужно, чтобы дать это обещание?»

Подобный протокол общения способен погасить рабочие конфликты



между разными подразделениями и отдельными сотрудниками, поскольку все они так или иначе связаны с распределением ответственности.

Однако здесь мы подходим к одному из самых важных моментов: кому даёт обещание сотрудник? Руководителю? Отнюдь. Вводятся понятия «заказчик» и «исполнитель». Заказчиком в первую очередь становится клиент компании. Все остальные отношения «заказчик – исполнитель» возникают из обещания, данного клиенту. Именно оно является единственным при-

Любое обещание — это отчуждаемый результат («Пол чистый», а не «Я мою пол»).

Запрет на одинаковые обещания, как параллельные, так и последовательные.

Запрет на «петли из обещаний» (они должны приводить к обещаниям клиенту).

Под обещание нужно предоставлять все необходимые исполнителю права.

ЕСЛИ ЭТО ЗЛОЙ УМЫСЕЛ, ОТ СОТРУДНИКА СЛЕДУЕТ СРАЗУ ЖЕ ИЗБАВЛЯТЬСЯ

оритетом. Существование нескольких приоритетов «размывает» ответственность.

Сначала путём опроса выясняются ожидания клиентов организации, затем формулируются в виде результатов обещаний, которые компания даёт им. Все остальные обещания создаются для выполнения этих — самых главных. При их формулировании соблюдаются пять правил:

Запрос обещания от исполнителя только для выполнения уже своего обещания.

Количество обещаний никак и ничем не ограничивается, а сроки не фиксируются. По сути, обещания типа «продукты всегда свежие» носят «вечный» характер. Как пишет автор, «фиксация сроков действует расслабляюще и вместо ускорения процессов скорее приводит к их замедлению, как бы парадоксально это ни звучало».

Практикам будет интересна сводная таблица, в которой представлена цепочка взаимодействия в компании «ВкусВилл» — от покупателя до обеспечивающих процесс подразделений. Кроме заказчиков и исполнителей, в ней фиксируются содержание



обещаний, динамика их оценки и даты оценки. Оценки насколько субъективны, настолько же и просты: их всего три — «лучше», «так же» и «хуже». Здесь может прозвучать ехидный вопрос: «А как быть с теми, кто, хоть и любит свою работу, но осторожен при раздаче обещаний, памятуя о повышении ответственности? Ведь времена “повышенных обязательств” давно прошли».

Задваивать!

Именно такой ответ даёт Валера Разгуляев. Для исполнителя нужно найти дублёра, которому заказчик

заменял. С другой стороны, получается, что какое-то время та или иная функция дублируется и, соответственно, растут затраты на её реализацию. Вероятно поэтому автор оговаривается, что задвоение становится крайней мерой, когда старый исполнитель не хочет идти на сотрудничество или его просто уже не хватает на весь объём работы. В первом случае исполнителю грозит увольнение, во втором наличие двух работников вполне оправданно. Следовательно, если исполнитель не справляется со своими обещаниями, виноват в отрицательном результате только заказчик.

В БИРЮЗОВОЙ КОМПАНИИ ЕЁ ОСНОВОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕВЕНТИВНОЕ ДОВЕРИЕ

при желании сможет передавать часть рабочих задач, выполнявшихся ранее только текущим исполнителем. С внешним заказчиком этот тезис понятен. А вот с заказчиком внутри компании всё обстоит несколько сложнее. Поскольку он изначально несёт ответственность, у него должно быть право менять исполнителя из обслуживающих подразделений, так как спросят именно с него.

С одной стороны, возникает конкуренция: исполнитель старается быть ответственным, чтобы заказчик его не

Неприятный вывод для отдела персонала и бухгалтерии: они становятся обслуживающими подразделениями, стало быть, должны «поумерить свои амбиции, перестав считать себя теми, кто управляет всеми сотрудниками и имеет право вмешиваться в любой процесс через общие системы оценки или оплаты». Каждое подразделение-заказчик само будет определять, кто чего стоит и как оценивать результаты работы.

Таким образом, делегирование прав под взятые на себя обещания в



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



связке с задвоением исполнителей призвано заменить текущий контроль со стороны руководства.

Как же всё-таки с ответственностью?

Согласимся с автором: пугает не ответственность сама по себе, а наказание, которое бывает несправедливым, когда «хотел как лучше, но

- сотрудники согласуют каждое своё действие с руководителем из-за боязни понести наказание в случае ошибки, перекладывая на него и ответственность;
- подчинённые не получают в случае необходимости помощи от руководства, оставаясь с проблемой один на один;

ИСКРЕННЕ СОВЕТУЮ ПРАКТИКОВАТЬ СВОБОДНОЕ ИХ ПОСЕЩЕНИЕ: ЛЮБОЙ МОЖЕТ ПРИЙТИ НА СОВЕЩАНИЕ И ЛЮБОЙ МОЖЕТ НЕ ПРИХОДИТЬ НА НЕГО ИЛИ УЙТИ С НЕГО В ЛЮБОЙ МОМЕНТ

не получилось». Валера приводит афористичное определение: «Ответственность — это обещание самостоятельности». И далее — просто революционное: «Ответственность — по способности, необходимые для этого права — по потребности!» Обязательным условием ответственности является свобода. Причины добровольного отказа от свободы и самостоятельности, по мнению автора, заключаются в позиции руководителя:

- неискренность руководителя: он не всегда говорит, что думает, или не всегда делает то, что говорит.

Во всех этих случаях ответственность за действия подчинённых в итоге возвращается к руководителю.

Все остальные инструменты, приведённые в книге, так или иначе основываются на сказанном выше. Чтобы познакомиться с их полным набором, стоит её прочитать, здесь же мы ограничимся лишь некоторыми в их авторской формулировке.

- сотрудники не получают необходимых для решения задачи прав и ресурсов;

Из чемодана инструментов бирюзового управления

Культура компании — это всё, что для неё важнее денег. В бирюзовой компании её основой является превентивное доверие. Если деньги — это как воздух для организации, то доверие — это её кровь. Доверие — это фундамент, без которого невозможны никакие отношения, а потому всё, что его уменьшает, надо исключать из практики, причём как можно скорее!

Мы всегда выбираем: либо доверие и процветание, либо страх и нищету. Почему страх приводит к нищете? Да потому, что страх — это некие границы, которые мы выстраиваем прежде всего для самих себя.

Отказ от «плохой» прибыли — прибыли, полученной организацией за счёт страданий клиента. Каждый раз, когда компания получает «плохую» прибыль, она подрубает сук, на котором сидит, оставляя себя без гораздо большей прибыли в будущем.

Максимально открытая информация, в том числе открытость зарплат. Руководству доступна только та информация, которую внесли в систему или же сообщили ему подчинённые. А последние не спешат делиться своими мыслями и новостями о произошедших собы-

тиях. В итоге и те и другие принимают решения, даже не обладая всеми необходимыми данными. Слухи — это очень разрушительная вещь, так как они могут исказить любую информацию, позволяя людям верить в худшее.

Свободное посещение совещаний. Искренне советую практиковать свободное их посещение: любой может прийти на совещание и любой может не приходить на него или уйти с него в любой момент. Это заставляет тех, кто их проводит, делать совещания незатянутыми и полезными.

Без бюджетов. Если же бюджета нет, то за расход средств отвечает только тот, кто принимает решение о трате, и с него всегда можно спросить. Каждый сотрудник это прекрасно понимает и ведёт себя соответствующим образом. Бирюзовая альтернатива бюджету — это контроль доходов и расходов, а также остатка денег на депозите в режиме реального времени. Полезно регулярно просматривать основные затраты:

- каждый день — явно понесённые (такие, как закупочная себестоимость и списания);
- каждую неделю — ожидаемые, исходя из взятых на себя обязательств (такие, как аренда и зарплата);

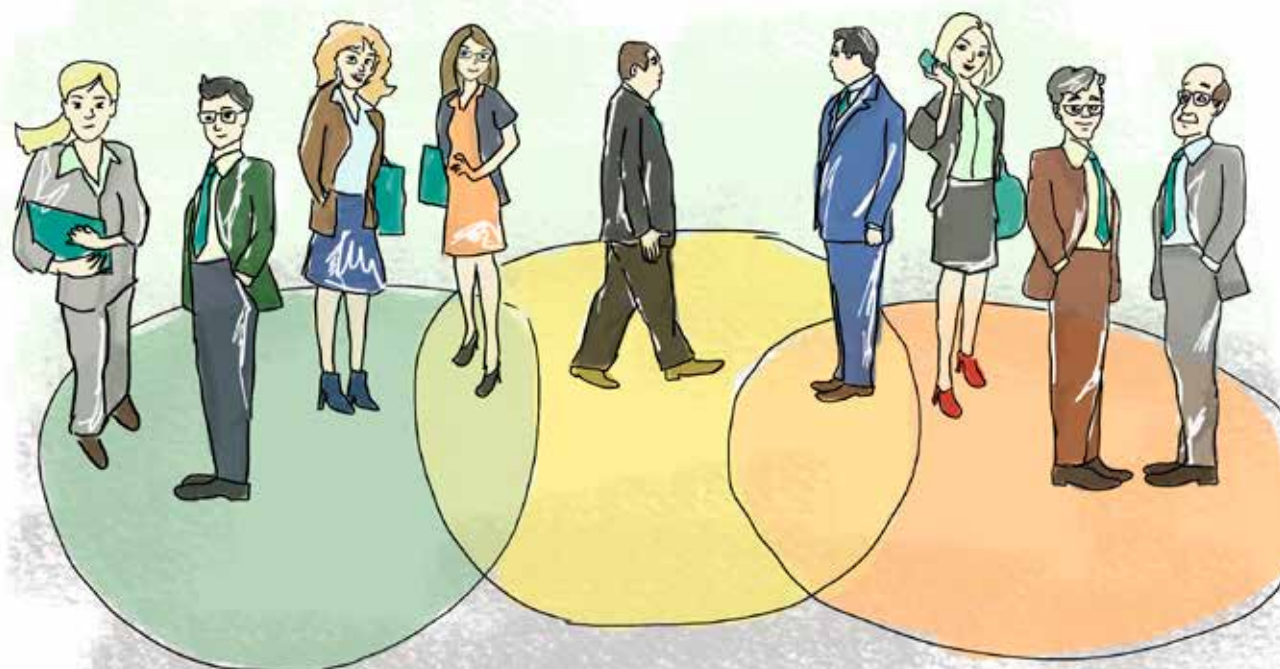
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В КОМПАНИЯХ, ИДУЩИХ ПО ПУТИ ХОЛАРХИИ, ПЕРСОНАЛ МОЖЕТ ПАРАЛЛЕЛЬНО ВЫПОЛНЯТЬ РАЗЛИЧНЫЕ РОЛИ, ВПЛОТЬ ДО ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПОДЧИНЁННОСТИ МЕЖДУ ОДНИМИ И ТЕМИ ЖЕ СОТРУДНИКАМИ В РАЗНЫХ КРУГАХ

- каждый месяц — фактические, после полного закрытия по бухгалтерии.

Отличие от бюджетирования при бирюзовом управлении заключается в том, что мы не фиксируем заранее, можно их истратить на ту или иную цель или нельзя.

чтобы их её не лишили. Поэтому игра в назначение большой базовой премии и последующее депремирование кажется удачной схемой только самим руководителям. Это не решение проблемы, а лишь имитация управленческого решения. Бирюзовое же управление нашло другой выход. Оплачивается только количество работы, но количество это определя-

ВО ВСЁМ МИРЕ ЛЮДИ РАБОТАЮТ ТАК, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ПРЕМИЮ, А В РОССИИ ТАК, ЧТОБЫ ИХ ЕЁ НЕ ЛИШИЛИ. ПОЭТОМУ ИГРА В НАЗНАЧЕНИЕ БОЛЬШОЙ БАЗОВОЙ ПРЕМИИ И ПОСЛЕДУЮЩЕЕ ДЕПРЕМИРОВАНИЕ КАЖЕТСЯ УДАЧНОЙ СХЕМОЙ ТОЛЬКО САМИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ

Отказ от ключевых показателей эффективности. Нужно их смотреть и использовать как индикаторы, которые могут подсказать, на что стоит обратить внимание и что необходимо дополнительно исследовать. Ухудшение метрики вовсе не означает ухудшения ситуации и необходимости наказать виновных. Это только повод разобраться!

Отказ от штрафов. Во всём мире люди работают так, чтобы получить премию, а в России так,

ется не исполнителем, а заказчиком. И если с качеством возникает проблема, то человек получает оплату за весь сделанный объём, но в следующий раз такому исполнителю заказывается меньше работы, чтобы он смог посвятить больше сил и времени качеству. Высвободившаяся же работа передаётся заказчиком тому исполнителю, у кого качество лучше, если он готов к этому.

Отношение к ошибкам. Хорошему руководителю первым де-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лом нужно изменить своё восприятие: чтобы первая реакция на ошибку была позитивной, а не негативной, а отсутствие ошибок пугало больше, чем их наличие. Если это злой умысел, от сотрудника следует сразу же избавляться. Ну а если он просто ошибся, то нужно посмотреть, что можно предпринять, чтобы не допускать такую ошибку в дальнейшем. Очень часто сотрудники, безошибочно отработывая старые инструкции, снова и снова выполняют работу, которая уже никому не нужна.

Гибкая организационная структура. В отношениях подчинённости специально создаётся некая размытость, чтобы организационную структуру было проще менять, если вдруг возникнет такая необходимость. В компаниях, идущих по пути холархии, персонал может параллельно выполнять различные роли, вплоть до противоположных отношений подчинённости между одними и теми же сотрудниками в разных кругах.

О чём еще можно прочитать в этой книге

Тому, как применять инструменты бирюзового управления, посвящена третья глава. К числу несомненных достоинств можно отнести четвертую главу, где любознательный читатель найдёт теоретическую основу концепции бирюзового управления. Действи-

тельно, осмысленный подход всегда эффективнее «фельдшерского» воспроизведения готовых рецептов, тем более что книга содержит ссылки практически на всю литературу по данной теме, в том числе переведённую на русский язык. Безусловно, полезным является справочный аппарат: глоссарий и предметно-именной указатель.

Словом, книга Валеры Разгуляева является редким примером сочетания основательного теоретического подхода и осмысления практики. В заключение не могу не привести ещё одну взятую из книги цитату — времён, когда стили управления только зарождались: «...условием вырождения оказывается эгоизм правящих: при любом строе это происходит, когда собственные интересы становятся для них важнее блага общества».



*Павел Кочетков

Эксклюзивно для



Выстроить мотивацию – это самая сложная задача в управлении

Задача любой компании – это закрыть демотивирующие факторы и дать работнику мотивирующие факторы, которые нужно привязывать к целям компании



Константин
Мирович

Adecco Russia

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Чем важны опыт и знания психологии в HR?



Для меня это смежные области: в целом, мы имеем дело с одним и тем же материалом, то есть человеком и его внутренним миром. Психология дает ответ на вопрос об истинных причинах человеческих реакций, HR пытается эти реакции предугадать.

УП Что дало знание аспектов психологии в работе лично Вам?

— Здесь, в первую очередь, нужно говорить о понимании природы мотивации. Самое трудное с точки зрения управления — это выстроить мотива-

цию сотрудников. Есть много разных моделей, теорий мотивации персонала, но универсальных рецептов не существует: они работают не все и не всегда.

Я совсем недавно пришел к пониманию, что один из основных мотивирующих факторов — это развитие и возможность влиять на результат. В нашей компании была большая текучесть кадров. Некоторое время эту проблему мы решали через повышение фиксированной части оклада. А потом поняли, что сам по себе оклад не влияет на мотивацию человека: это в большей степени гигиенический фактор, влияние которого через какое-то время после изменения сходит на нет. Интересы людей гораздо шире — это и развитие, и обучение, на которое зачастую не хватает времени. И если мы будем помогать своим сотрудникам разви-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эрик Хоффер написал книгу «Истинно верующие» еще в пятидесятых годах. В ней он раскрывает психологию участников массовых движений. Автор объясняет эту склонность тем, что людям на самом деле тяжело осознавать себя такими, какие они есть, и они пытаются заменить это осознание чем-то другим, например участием в движении. Также людям тяжело принимать на себя ответственность, и они перекладывают ее на ту или иную группу.

УП Кто из наших современников, по Вашему мнению, может причислять себя к величайшим умам России?

— Я не знаю, кто считает себя величайшим умом России, но для меня это

Георгий Петрович Щедровицкий, основатель Московского методологического кружка и школы методологии, философы Мераб Мамардашвили и Александр Пятигорский. Если говорить о бизнесе, то мне нравится Герман Греф.

***Константин Мирович,
Country Manager Adecco Russia**



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для

Справка о компании:

Даты:

- 1996 образование Adecco Group путем слияния Adie и Ecco
- 2002 первый офис в России, temporary staffing
- 2008 Adecco Group приобрела рекрутинговую компанию AVANTA Personnel в России, чем усилила свои позиции на рынке постоянного подбора персонала
- 2012 открытие направления Adecco outsourcing
- 2016 смена владельца на российском рынке: акции Adecco Russia были переданы руководству Lugera.

Adecco Group – крупнейшая компания, предоставляющая HR услуги, входящая в рейтинг Fortune Global 500. Lugera является участником международного рынка с 20-летним опытом работы в Восточной Европе (Нидерланды, Чехия, Словакия, Румыния, Польша и т. д.).

Услуги:

Уже более 17 лет Adecco Russia предлагает широкий спектр услуг, включая:

- Подбор Постоянного Персонала;
- Предоставление Временного Персонала;
- Производственный аутсорсинг;
- Административный Аутсорсинг;
- HR-Консультирование;
- Аутстаффинг (ФЗ № 116-ФЗ от 05.05.2014, Закон РФ от 19 апреля 1991 года N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»);
- Real Estate;
- Трудоустройство и адаптация сотрудников с инвалидностью;
- Обзор заработных плат.

Работать стало интереснее

УП Какие существенные или даже эпохальные изменения в работе и профессии HR произошли на Ваш взгляд за последние 5–10 лет?



автоматизация рекрутинга (составление актуальных баз данных и формирование истории кандидатов.)

·Расширение формата общения между соискателем и работодателем (соц-сети, мессенджеры, скайп и др.)

·Появление вакансий на частичную занятость и формирование пула проектных специальностей.

УП Как все это изменило суть, задачи и процессы в работе HRD?

— Работать стало интереснее. Раньше пул вакансий формировался в основном за счет рабочих сайтов, теперь число инструментов для поиска персонала расширилось.

УП Но ведь лидера компании, по большому счету, интересует результат



Елена Фтиц

ООО «КадрЫ для Вас»

бизнеса, и не особо должно волновать, какие изменения происходят в HR, маркетинге, бух. учете, делопроизводстве, трудовом праве, логистике и т. д.? Как ему объяснить, что именно в HR пришло поколение Y, Z и т. д., и IT эпохально меняют привычный сервис, и поэтому бизнес процессы, по сути, надо перезагружать или трансформировать?

— На мой взгляд, стоит объяснить, что все меняется так же, как все менялось и раньше, и обратить его внимание на результат в настоящем. Когда раньше менялся привычный сервис, тем поколением, которое все меняли (Y и Z) – был сам лидер (которого не устраивали текущие результаты). А время всегда покажет, насколько качественно изменился сервис, и к какому результату удалось прийти.

УП Как изменились заказы на подбор специалистов за последние 5 лет? Почему даже супер успешные компании с сильным HR брендом, даже схантив у кадровых агентств лучших консультантов по рекрутингу, сами не могут закрыть сложные вакансии?

Справка о компании:

Кадровое Агентство «Кадры для Вас», осуществляет подбор персонала с 2010 года и предлагает своим клиентам широкий спектр рекрутинговых услуг, включающий:

Подбор менеджеров высшего звена;

Подбор персонала среднего звена и специалистов как на типовые, так и на узкоспециализированные позиции;

Подбор домашнего персонала (няни, домработницы, сиделки, повара, водители, семейные пары и др.);

Проведение маркетинговых исследований и составление отчетов по рынку труда различных отраслей экономики;

В своей деятельности Кадровое Агентство «Кадры для Вас» активным образом применяет инновационные технологии менеджмента, а также весь спектр информационных технологий, от работы с job-порталами до скрупулеозного интервьюирования и видео-собеседований. И, разумеется, проверенные временем технологии, включающие личную беседу с кандидатом, сбор рекомендаций и психологическое тестирование нами не забыты.

— Изменились транскрипции самих кадровых брендов. Каждая группа соискателей ищет в новой работе свой смысл. Кому-то важна стабильность, кто-то озабочен карьерными планами, а кому-то важно найти хороший коллектив и быть услышанным. Пока, маркетинг персонала для некоторых кадровых брендов реализован не полностью: кадровый бренд не может быть единым для всех целевых групп соискателей. Их должно быть несколько.

Ну, и зарплаты, конечно, не всегда отвечают пожеланиям соискателей (одна из причин, почему не могут закрыть сложные вакансии)

***Елена Фтиц, Генеральный директор ООО «Кадры для Вас»**



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

№ 3
(559)

2020

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по кадрам "Роснефть" - 7862, 7855, 7853

**Мне сложно
представить, как можно быть
эффективным
без автоматизации**



Валерия Дворцевая,
ВИЗАВИ КОНСАЛТ

**Вокруг мы видим стремление
компаний привлекать успешных
лидеров со стороны, которые
сделали себе имя и драйвят
компанию за счет
паразитирования
на прошлых
успехах**



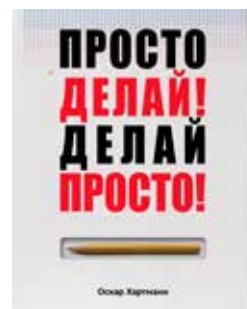
Айта Лузгина,
«ИНТЕРИУМ»

**Деловая риторика для HR.
Как подготовиться
к выступлению за пять минут**



Алексей Урванцев,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

**Обзор книги
Оскара Хартманна
«Просто делай! Делай просто!»**



**Компьютеры не позволяют соблюсти правило
первых двух секунд**



Светлана Фальковская,
A.S.WELLAS



Вениамин Фальковский,
A.S.WELLAS

Какой топ не желает повысить свои доходы или найти "работу мечты"?

Ильгиз Валинуров, известный российский хедхантер, делится 20-летним опытом в сфере поиска топ-менеджеров и узких специалистов для журнала **УП**



УП Ильгиз, расскажите чем Executive Search отличается от обычного подбора и рекрутинга?

Механизм обычного подбора – рекрутинг, это достаточно понятная простая процедура, самое главное для рекрутера создать поток кандидатов. Для этого нужно научиться писать правильное описание вакансий и создавать поток кандидатов, из которых

Ильгиз Валинуров

«Business Connection»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



после этого будем делать выбор. Нам не нужно знать весь рынок труда, мы находим 5-7 кандидатов, приглашаем на встречу и выбираем того, кто лучше нам подходит. Если мы говорим про Executive Search, то это принципиально другая технология, речь идет о подборе ТОП-менеджеров и генеральных директоров. И мы не можем создать большой поток генеральных директоров. Вначале мы изучаем рынок компаний, где могут сегодня работать интересные нам кандидаты высокого уровня. На нашем жаргоне это компании «доноры». И создаем таргет лист. Целевой список компании, откуда мы хотим забрать подходящего нам сотрудника. Критериями таргет-листа могут стать корпоративная культура, масштаб бизнеса, определенные отрасли, динамика развития, технологичность внутренних бизнес-процессов. Утвердив таргет-лист, мы ищем

и изучаем сотрудников, нужных нам внутри компании. Если в работе вакансия директора по производству, то в лонг-лист могут попасть непосредственно директор по производству, а так же его заместитель, главный технолог. Из лонг-листа мы создаем шот-лист – короткий список кандидатов, с которыми мы хотим встретиться лично. Это если кратко о технологии Executive search.

Какие еще инструменты Вы используете при подборе?

— Executive Search – это и есть определенный инструментарий и технология. Какие могут быть источники получения кандидата? Нужно внимательно читать деловые газеты, например «Коммерсантъ», «Ведомости», «РБК». Читать интервью с топ-менеджерами крупных компаний, не-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шот-листов финальных кандидатов. Проговорим, как правильно контактировать с профессионалами высокого уровня, когда они даже не подозревают, что являются кандидатами для вас. И как сделать оффер, предложение о работе, от которого невозможно будет отказаться. А так же это прекрасный нетворкинг, как я и говорил. Директора по персоналу российских и международных, средних и крупных предприятий приезжают к нам со всей России и стран СНГ. Приезжайте, пообщаемся лично и с удовольствием!

УП А зачем Вам обучать этой эксклюзивной технологии?

— Стоимость консультантов Executive Search обычно составляет 25-50 % годового дохода нанятого топ-менеджера. Это несколько миллионов рублей. А для международных компаний может быть и более 1 миллиона долларов. Не каждая компания может себе это позволить. А вот задачи с поиском лучших профессионалов есть в

большинстве компаний. Мы развиваем цивилизованный рынок. Поэтому и проводим обучение. Мои семинары проходили и в Европе, и в Юго-Восточной Азии. Эти технологии работают по всему миру.

Успехов вам в найме лучших!

УП Спасибо больше, Ильгиз, за Ваше экспертное интервью.

***Ильгиз Валинуров,**
известный российский хедхантер,
владелец кадрового агентства
«Business Connection»

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Отзыв заявления об увольнении по E-mail – что решит суд?

Если работник сначала написал заявление об увольнении по собственному желанию, а затем отозвал его, направив сообщение по электронной почте?



*Виктория
Мариновская*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Насколько законно сообщение об отзыве заявления об увольнении посредством электронной почты? Обусловлен ли такой отзыв тем, что работник сообщил работодателю свой адрес электронной почты, и среди обеих сторон существует устойчивая практика использования электронной почты в качестве средства связи? Какие решения принимает суд при рассмотрении таких дел?

Нет, я так не могу, мне надо посоветоваться с шефом...

Согласно статистическим данным, представленным на официальном сай-

те трудовой инспекции, количество обращений работников и работодателей, касающихся вопросов увольнения, составляет более тридцати процентов от всей массы заявлений и обращений. И это не случайно, поскольку увольнение – именно та ситуация при которой возможно развитие наиболее острых конфликтов между работником и работодателем.

Именно поэтому у работников кадровых служб и у директоров компаний порой возникают сомнения в принятии решения при наличии сложной и нестандартной ситуации. Как пример – как поступить, если работник сначала написал заявление об увольнении по собственному желанию, а затем отозвал его, направив сообщение по электронной почте? Что говорит об этом судебная практика?

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Рекомендации для работодателя:

- до истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление, при этом в большинстве случаев не играет роли – каким образом он это сделает;

- чтобы не стать участником судебного разбирательства, помните, что отзыв заявления об увольнении по электронной почте так же принимается судом в качестве доказательства намерения сотрудника отказаться от своего заявления об увольнении;

- если вы пригласили на место уволившегося сотрудника в письменной форме другого работника, которому в соответствии с законом не может быть отказано в заключении трудового договора, то направление вам отзыва заявления об увольнении, в том числе и посредством электронного сообщения, уже не влечет правовых последствий, при этом запрещается отказывать в заключении трудового договора работникам, приглашенным

в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы;

- если вы приняли решение взять на освободившееся вакантное место другого специалиста на добровольных началах, это не послужит основанием для отказа в реализации права на отзыв заявления об увольнении прежнего сотрудника.

***Виктория Мариновская,**
эксперт УП



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

КОУЧИНГ

для руководителей



подписчикам  –
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок
к Новому 2020 году 

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Оскар Хартманн

ПРОСТО ДЕЛАЙ! ДЕЛАЙ ПРОСТО!

ПРОСТО ДЕЛАЙ! ДЕЛАЙ ПРОСТО!



Оскар Хартманн

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валерия Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Нателла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Маргарита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейн Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низовский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Маргарита Розанова Херох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самойлова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинков Ростелеком	Светлана Штешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк