

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущий эксперт по бренду "Ресурс" – ТИОТ, АНЕС, ТИОТ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 2
(510)

2019

Главная тема: **HR BRAND**



Татьяна Ананьева
“Апостроф-медиа”

**Когда мы говорим про бренд
работодателя, мы говорим про
конкретную аудиторию**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

HR brand из маленького гусенка вырос в прекрасного лебедя.

Но не все так просто в нем. Важна суть бренда и его “запах” для привлечения конкретных кандидатов, а не всех подряд.

Увы, вложения в бренд не окупаются экономией на рекрутменте. Но важен для начала сам факт того, что ценный кандидат ГОТОВ с вами встретиться.

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 — 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»

стр. 5

При средних зарплатах в рынке, это возможность получать другое качество кандидатов, именно действительно таких талантов, которые по своим способностям выше среднего на рынке, а зарплата средняя по рынку...

В компаниях с сильным брендом чтобы у вас смогли перекупить человека, нужно переплатить всерьез...

Это как обращение к диетологу: диету вам пропишут, но если ее не придерживаться, то результата не будет и дело тут не в диетологе...



Татьяна Ананьева,
“АПОСТРОФ-МЕДИА”

стр. 25

Важно показать, что вы «свой», что вы профи. И тогда далее переговоры пройдут на совершенно другом уровне...

А вы сами как думаете, почему мы с вами до сих пор контракт не подписали?...

В сложных переговорах всегда много возражений...

Я заставил его ждать минут 15, потом зашел, сразу сел за стол и начал задавать вопросы, курить, пить кофе, давать поручения подчиненным по телефону. То есть сразу захватил власть на этих переговорах...

Александр Рагиня,
СИНЕРГИЯ

стр. 37

К аждый работодатель и его должностные лица могут быть привлечены к административной ответственности за сотрудничество с иностранным гражданином при определенных обстоятельствах...

Д раконовский размер штрафа для компаний за правонарушение, который может составлять до пятисот тысяч рублей для юридического лица...

Владимир Алистархов

стр. 45

М олодые соискатели стали меньше задавать вопросов о самой работе, не проявляют практически никакого интереса к деятельности...

М не всё равно где и кем работать, лишь бы поближе к дому и побольше зарплата...

Ч еловек не может нам сказать, на какую тему он защитил диплом (!). И это, спустя 2-3 месяца с момента получения диплома...



Мария Кузовкина,
INTER-HR

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

HR BRAND

**HR brand – это не просто «запах цветов»
привлекающий пчел**

Татьяна Ананьева, «Апостроф-медиа»

ПЕРЕГОВОРЫ

**Покажите, что вы свой и профи... и переговоры
пойдут на самом высоком уровне и успешно**

Александр Рагиня, Синергия

НОВОВВЕДЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯМ

Новая угроза для бизнеса

Владимир Алистархов

ВЫПУСКНИКИ ВУЗОВ

**Явное снижение качества образования
выпускников налицо**

Мария Кузовкина, Inter-HR

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Микротренды, меняющие мир прямо сейчас

Марк Пенн, Мередит Файнман

КОММЕНТАРИИ

Чайки громко кричат перед бурей...

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

ОХРАНА ТРУДА

Анонс

**Привлечение к уголовной ответственности за
нарушение правил охраны труда**

Татьяна Кочанова

№ 2
(510)

Издаётся с 1996 г. 2019 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



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Светлана
Николашина



Алекс
Рубанов



Лев Сальц



Светлана
Белодед



Ирина
Баева



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 24.01.2019 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 >

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

HR brand – это не просто "запах цветов" привлекающий пчел

В чем КОД вашего бренда? Это не аморфное создание... это как запах цветов – пчел привлекает липа, редкие цветы одного тропического дерева привлекают всего раз в год, но один вид птиц с клювом в 45 см...

На кого нацелен ваш бренд... Думайте об этом – советует Татьяна Ананьева, за плечами которой большой опыт работы в ведущем кадровом агентстве



Татьяна Ананьева

“Апостроф-медиа”

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У HR бренд! Звучит круто. Как он измеряется, скажем, как он ощущается? Это же что-то незримое, как характер человека...



Мы обычно употребляем именно словосочетание “бренд работодателя”, потому что “бренд работодателя” – это бренд компании как работодателя. В чем особенность? Во-первых, компания имеет разные аспекты ее корпоративного бренда – когда мы называем ее название, у нас возникает совокупность ассоциаций о компании. И вот

делает акцент в своих коммуникациях, в том, как она выстраивает свою политику работы с персоналом, и вот эта история формирует в итоге вот это восприятие, и формирует и на рынке труда, и внутри восприятие компании – то есть как сотрудники сами воспринимают, ощущают компанию как работодателя. Когда мы говорим про бренд работодателя, мы говорим про конкретную аудиторию – это люди, работающие в компании, либо те, кто могли бы потенциально в ней работать, которые были бы нужны для того чтобы компания существовала.

КОМПАНИЯ ИМЕЕТ РАЗНЫЕ АСПЕКТЫ ЕЕ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА

именно ассоциация о компании как о месте работы – это и есть бренд работодателя. И притом это эмоционально насыщенная история, потому бренд всегда имеет эмоциональное отношение – то есть он нам может нравится или не нравится.

Он вызывает какие-то ассоциации и эмоциональную реакцию, как и корпоративный бренд. Но в данном случае именно как работодатель, когда мы думаем о компании как о возможном месте работы. И вторая история – что в основе вот этого восприятия лежит совокупность обещаний бренда, код бренда – как компания себя позиционирует на рынке, на какие аспекты она

У Если не стирать одежду, это один бренд, а если упасть в лужу, это другой?

— Когда мы говорим про бренд, мы говорим про компании, на рынке известные, либо широко известные бренды, типа Сбербанк, который знает почти сто процентов населения, либо мы говорим о брендах, известных в каких-то отраслевых нишах, например, компания Шлюмбеже и МакКинзи, которая, может быть, неизвестна простому обывателю, но является лидером в своей индустрии. Вот когда мы говорим о таких компаниях, мы говорим: первое – они долж-



ны быть известны своей аудитории и эмоции определенные у нас вызывать. Если говорить о том, плохой или хороший бренд, то мы позицию оцениваем, соответствие ее нашим желаниям и представлениям о том, что должно или нет быть у работодателя.

Если бренд плохой, то есть в глазах целевой аудитории вызывает негативные эмоции, ассоциации, то это будет мешать нам привлекать сотрудников.

Или же плохой или неправильный, слабый бренд – если они вызывают определенные ассоциации, люди, ко-

хороший ли это бренд, если он дает не тех людей, которые приходят и не хотят ничего делать, они не будут поддерживать ни политику компании, ни стратегию, не будут ее развивать, не будут ничего делать для того чтобы компания достигла своих целей – вот это скорее неправильный, неэффективный бренд. Поэтому это вопрос не только отношения и оценки компании, а просто следствие вызываемых чувств, эмоций, ситуаций, обещаний и того, насколько это восприятие помогает нам решать задачи бизнеса. С другой стороны, “Маккинзи” – сильный бренд, но, безусловно, он может

ОН ВЫЗЫВАЕТ КАКИЕ-ТО АССОЦИАЦИИ И ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ РЕАКЦИЮ, КАК И КОРПОРАТИВНЫЙ БРЕНД

торые к нам приходят – они нам не нужны. Вот приведу очень простой пример – например, компания, которая будет делать коммуникацию и выстраивать вокруг этого – например, вокруг темы стабильности, на которую запрос большой, но сама компания хочет меняться внутри, хочет развиваться, хочет быть инновационной, динамичной, и чтобы как раз внутри было очень много динамики, то, транслируя вовне стабильность – можно ли сказать, что это хороший бренд. Ну то есть стабильность востребована, у людей вызывает позитивные эмоции;

вызывать разные ассоциации, эта компания заставляет работать много - 12-14 часов в сутки, шесть дней в неделю, с очень большими, серьезными нагрузками. Хороший это бренд или плохой? Если вы хотите сделать очень успешную карьеру в бизнесе, это идеальная компания для вас. И вы понимаете, что за этим большим трудом будет стоять ваше очень быстрое обучение и развитие. Поэтому если судить с точки зрения человека, здесь надо четко понимать, что, транслируя вот как раз вызовы и сложности, которые есть в работе, делая это честно и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



одновременно говоря о возможностях и преимуществах, компания привлекает определенных людей – это, естественно, преимущество компании. Вот в этом и есть сила бренда, не нужно быть привлекательными для всех.

У Нет, я не об этом спрашивал, не о силе бренда, тем более если взять соцсети, там очень часто стебуются и над МакКинзи, и над Сбербанком и так далее. Я спросил о временном лаге. Если бренд никакой, ну, никто его не знает – вот компания “Пустышка–Страхование” – кроме ее сотрудников и коллег никто ее не знает, хотя ей уже сто лет и все такое. Вот как из аморфного бренда, никому не известного, сделать привлекательный, интересный бренд работодателя? Вначале по времени – сколько это может тянуться?

для всех людей – ну, нам, например, не очень интересны пенсионеры, живущие в маленьком городке, как целевая аудитория, как работодателю. Мы все-таки понимаем, что это определенные люди, определенного возраста, определенного образования, определенного опыта работы, определенного ценностного профиля. То есть надо понимать, какова эта наша аудитория. Опять же их нам надо не безграничное количество, а некое определенное количество, которое мы можем переварить как работодатель. Вот когда мы эту свою аудиторию примерно понимаем и понимаем потенциальную численность сотрудников, мы понимаем, что нам надо до этой конкретной аудитории донести сообщение. Дальше мы понимаем, какие у нас есть каналы, какой бюджет и ресурсы, чтобы по этим каналам правильное сообщение отправить. Поэтому ответ кроется в том, какой объем вашей аудитории, какой

КОД БРЕНДА – КАК КОМПАНИЯ СЕБЯ ПОЗИЦИОНИРУЕТ НА РЫНКЕ, НА КАКИЕ АСПЕКТЫ ОНА ДЕЛАЕТ АКЦЕНТ В СВОИХ КОММУНИКАЦИЯХ

— Если говорить об известности, то первое – надо понимать нашу целевую аудиторию и вообще целевую аудиторию компании, какое количество людей, потому что мы же строим бренд компании как работодателя не

у нас есть объем ресурсов, чтобы эта аудитория вас узнала в правильном ключе, и притом так, что узнавание осуществляется за счет не одного контакта, а минимум семи эффективных контактов в определенный про-

межуток времени. Вот за какой период времени вы сможете осуществить с этой аудиторией сем эффективных контактов, это связано с бюджетом.

есть какой-то определенный объем. Вам нужно провести семь эффективных контактов с каждым представителем вашей целевой группы.

ЕСЛИ БРЕНД ПЛОХОЙ, ТО ЕСТЬ В ГЛАЗАХ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ ВЫЗЫВАЕТ НЕГАТИВНЫЕ ЭМОЦИИ, АССОЦИИАЦИИ, ТО ЭТО БУДЕТ МЕШАТЬ НАМ ПРИВЛЕКАТЬ СОТРУДНИКОВ

Соответственно, на это может уйти год, может уйти два, может уйти у вас очень много денег – например, полгода компания будет в эфире у этих людей в таком объеме, что они узнают о вас и узнают в нужном вам ключе.



Давайте все-таки загнем пальцы – значит, нас не интересуют пенсионеры, нас не интересуют молодежь – или интересуют молодежь, если мы работаем с перспективой 100 лет или 20 лет. Нас интересуют широкая масса кандидатов или интересуется, скажем, если мы айтишная компания, только айтишники? Как надо компании позиционировать, вот найти цель?

УП А без денег никак, да?

— Ну, без бюджета очень сложно; во-первых, вы все равно будете какие-то вещи делать, просто займет больше времени; и метод продвижения бренда совсем уж без бюджета – потому что даже реклама на Хедхантере будет стоить денег.

УП Ну, это маленькие деньги, это 600 рублей.

— Да, но просто мы можете все что можете рассказать в рамках вакансии,

— Ну смотрите, зависит от стратегии компании, то есть нужна молодежь или нет – я всегда рекомендую какую-то коммуникацию с этой аудиторией осуществлять, потому что они когда-нибудь вырастут, и сколько мы усилий вкладываем в эту целевую аудиторию, какие с ней делаем проекты и действия, зависит от того, мы их набираем здесь и сейчас или просто на перспективы нам нужно иметь такую узнаваемость бренда с неким ассоциативным

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рядом, но нам не нужно сейчас добиваться от них конкретных действий в виде того, что они приходят к нам на практики и на стажировки. Но важно, чтобы они когда уже вырастут, правильно

данном случае мы говорим про внешний бренд работодателя. Вот эти точки контакта – они зависят опять же от аудитории, это каналы, которые компания задействует. То есть, например,

БРЕНД ИДЕТ ОТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

воспринимали нас и готовы были рассматривать как работодателя. Вот те же айтишники – это очень широкая аудитория, она не однородна совершенно – включает людей, которые занимаются разработкой программ под ПК, под мобильные устройства, используют разные языки программирования и разный стек технологий, есть те, кто занимается анализом данных, тестированием. Есть те, кто внедряет системы или же занимается поддержкой пользователей. Кто для нас является целевой аудиторией. Очень четко нужно понимать, кто вам нужен и зачем. Это все связано с HR-стратегией и стратегией бизнеса.

Бренд идет от стратегии развития бизнеса.

УП А где он живет? Ну, на Хедхантере живет, если вакансии размещаете, если статьи публикуете в СМИ, там, в соцсетях у вас есть свои аккаунты, где он еще живет?

— Ну смотрите, это точки контакта, то, о чем вы говорите, – это называется точки контакта с кандидатом. В

если мы говорим про IT-аудиторию, то компании хорошо бы жить на таком ресурсе, как Хабрахабр. А если компания, например, активно привлекает людей из финансового сектора, то хорошо бы, чтобы она периодически появлялась на каких-то деловых ресурсах. То есть выбор ресурсов, где она должна быть, – желательно, медиамикс, то есть совокупность этих ресурсов – зависит очень сильно от аудитории. Если это молодежная аудитория, вы должны быть на одних ресурсах – например, ВКонтакте.

УП Нам нередко говорили hrd, что для них девяносто процентов влияния оказывают известные солидные кадровые агентства. Что вы по этому поводу скажете, насколько это серьезно?

— Безусловно, кадровые агентства – это важная точка контакта, если компания занимается подбором людей через кадровые агентства, в любом случае такая аудитория, как топы – если понимать эту историю и понимать, что такая аудитория, как топы, является одной из важных аудиторий с точки



зрения бренда работодателя, конечно, нужно с такой аудиторией работать, и воздействовать, и рассказывать им о компании. О том, каковы сильные стороны компании, преимущества. Это позволяет управлять их представлением о компании с учетом желаемого целевого позиционирования. Работа с брендом работодателя – она такая же, как и с корпоративным брендом – мы понимаем, каким мы хотим быть, но только в отличие от корпоративного бренда

у компании сильный бренд, то есть он правильно воспринимается в нужную целевую аудиторию, то первая вероятность отклика кандидата значительно выше. И количество кандидатов, которые будут откликаться, и самое главное, что когда вы хантите кандидатов, а это все больше становится задачей HR, такие кандидаты как минимум будут готовы с вами общаться. То есть как минимум готовность рассматривать наше предложение.

КОГДА У КОМПАНИИ СИЛЬНЫЙ БРЕНД, ТО ЕСТЬ ОН ПРАВИЛЬНО ВОСПРИНИМАЕТСЯ В НУЖНУЮ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ, ТО ПЕРВАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ ОТКЛИКА КАНДИДАТА ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫШЕ

мы это не придумываем, а базируемся на том, что действительно есть, то есть мы создаем эти сущности, подтверждающие через опыт взаимодействия те обещания, которые транслирует бренд работодателя компании.

УИ Но компания, имеющая отличный бренд работодателя, в деньгах не экономит. Что вы скажете по этому поводу? Ну, стоимость привлечения человека остается такой же?

— Я бы сказала следующим образом: она перераспределяется. Когда

Если компания платит много, но она очень токсичная, и у нее негативное восприятие конкретной целевой аудиторией, представители этого сегмента не будут с ней общаться. И никакими деньгами тут вопрос не решиться, особенно на долгосрочной основе. Это прекрасный миф о деньгах, которые решают все. Но доказано неоднократно исследованиями и практикой, что деньги не обеспечат долгосрочной, качественной, вовлеченной и эффективной работы, а уж тем более инноваций и сверхусилий. Если людям много платить, но больше ничего не делать, мы получим людей определенного профи-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ля. Но это точно не будет тот профиль людей, с которыми можно компанию делать всерьез и надолго. И это будут большие издержки на систему управления и контроля. То есть очень просто

значит экономически эффективнее с точки зрения итоговой стоимости, потому что день просрочки, простоя – это тоже убытки компании), а она получает людей, которые еще и быстрее инте-

ТАКИЕ КАНДИДАТЫ КАК МИНИМУМ БУДУТ ГОТОВЫ С ВАМИ ОБЩАТЬСЯ

– вы будете тратить в других местах – к примеру, на службу безопасности, на увеличение штата (т.к. люди не мотивированы делать больше, а значит нужно просто больше рук). Если вы не будете инвестировать в развитие культуры, во внутреннюю историю, в другие бенефиты, а давать только деньги, то тогда вам нужно иметь очень серьезную систему контроля. Это большие расходы. Та компания, которая считается хорошим работодателем, она не платит ниже рынка, она платит сколько-то там в середине рынка.

Ей не приходится переплачивать, но она и не является недоплачиваемой, то есть это не политика компании – недоплачивать. Но при средних зарплатах в рынке, это возможность получать другое качество кандидатов, именно действительно таких талантов, которые по своим способностям выше среднего на рынке, а зарплата средняя по рынку.

Вот это важный момент. Второе – инвестиции, да, идут в другое. Но при этом компания быстрее по срокам (а

грируются в компанию, потому что быстрее понимают, что ожидают от них. А еще это, конечно, вопрос удержания, срока работа в компании. То есть в компаниях с сильным брендом чтобы у вас смогли перекупить человека, нужно переплатить всерьез. Поэтому вероятность удержания тоже будет выше.



Чувствуется, что вы очень глубоко, до песка знаете эту тему.

— Ну, это наша специализация, да.



А сколько у вас сотрудников и как вы привлекаете для консалтинга посторонние организации и специалистов?

— Ну, у нас компания небольшая, у нас проектная работа, в зависимости от проекта у нас собирается и работает в среднем четыре человека на каждом проекте, поэтому компания очень небольшая.



**ПРИ СРЕДНИХ ЗАРПЛАТАХ В РЫНКЕ, ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ
ПОЛУЧАТЬ ДРУГОЕ КАЧЕСТВО КАНДИДАТОВ, ИМЕННО
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТАКИХ ТАЛАНТОВ, КОТОРЫЕ ПО
СВОИМ СПОСОБНОСТЯМ ВЫШЕ СРЕДНЕГО НА РЫНКЕ,
А ЗАРПЛАТА СРЕДНЯЯ ПО РЫНКУ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какая вилка вашего ценника – там, от и до примерно?

— Вилка ценника – ну, зависит опять же от объема работ. Я бы сказала, что средняя стоимость проекта по бренду комплексная на разработку ценностного предложения, разработку всех стратегий продвижения, то есть до момента реализации, то есть когда мы понимаем теперь, что мы должны делать – ну, наверное, это от полутора-двух миллионов. Речь идет о компаниях с численностью несколько тысяч сотрудников, распределенных территориально.

УП Ну а начинается ценник с какой суммы?

— Зависит от того, что вы будете брать. В консалтинге нет слова “стандартный прайс”. То есть, например,

ЕСЛИ КОМПАНИЯ ПЛАТИТ МНОГО, НО ОНА ОЧЕНЬ ТОКСИЧНАЯ, И У НЕЕ НЕГАТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ КОНКРЕТНОЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ ЭТОГО СЕГМЕНТА НЕ БУДУТ С НЕЙ ОБЩАТЬСЯ

вы просто берете сессию, на которой мы рассказываем про бренд, и вы хотите понять, что это такое, и там будет стоимость дня. То есть от набора услуг зависит очень сильно. То есть я могу

сказать, что у нас есть проекты и по пять-шесть миллионов, и по семь миллионов, и по полмиллиона, когда мы делаем небольшой кусочек работы. Мы работаем в основном с крупным бизнесом – от 1000 сотрудников до 300 тысяч.

УП Как крупные компании хотят оценивать результат вашей работы? Его ведь невозможно сегодня пощупать, это не помидор, который вы посадили...

— Через полтора-два года. Как компании оценивают результаты работы Маккинзи по разработке стратегии? Логичным образом: весь материал, который мы дали – дальше компании начинают с ним работу. В этом, к сожалению, есть особенности и ограничения консалтинга: ты даешь опре-

деленные вещи, ты можешь обучить людей, мы обучаем людей, есть большие комплексные проекты, заточенные на серьезное обучение людей внутри, но если такие моменты нужно делать



**В КОМПАНИЯХ С СИЛЬНЫМ БРЕНДОМ ЧТОБЫ У ВАС
СМОГЛИ ПЕРЕКУПИТЬ ЧЕЛОВЕКА, НУЖНО ПЕРЕПЛАТИТЬ
ВСЕРЬЕЗ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



постоянно, это надолго и всерьез, и как бы расценивают это как системную работу. Тогда видно результаты. Это как

— Ну, я здесь соглашусь: — первое, от чего мы предостерегаем компании, это от соблазна рассказывать краси-

ЕСЛИ ЛЮДЯМ МНОГО ПЛАТИТЬ, НО БОЛЬШЕ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ, МЫ ПОЛУЧИМ ЛЮДЕЙ ОПРЕДЕЛЕННОГО ПРОФИЛЯ

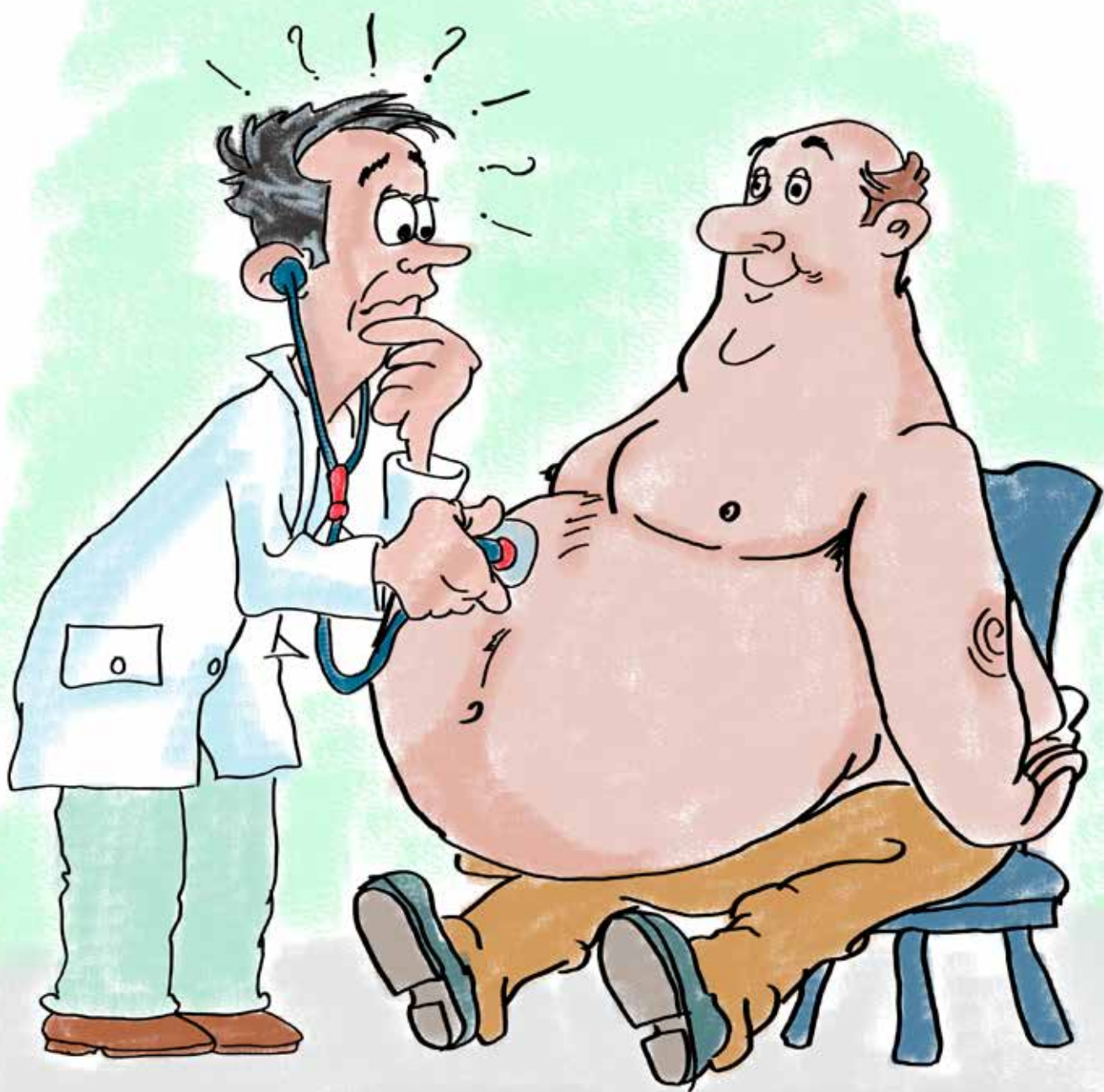
обращение к диетологу: диету вам пропишут, но если ее не придерживаться, то результата не будет и дело тут не в диетологе.

вые истории и сказки, которые не соответствуют реальности.

УП Вот, вот это ваш важный совет – чтобы сказка соответствовала реальности.

УП Хорошо, тогда перейдем к такой теме. Скажем, внешняя оболочка здания красивая, штукатурка не обваливается, а входите внутрь – а там сыро, трубы текут, холодно и так далее, там все валется... Я к тому, что кандидаты – топы, с которыми мы беседуем, иногда вот так описывают компании – говорят: ну вот меня приглашали, мне все расписывали, но когда я вышел на работу, то там оказалась иная реальность. Вот когда вы консультируете компании, насколько тяжело вам с их менталитетом в этом вопросе? Что, да, вы их можете научить, они создадут внешне привлекательную оболочку, но внутри если все останется как прежде, то кандидаты угаснут и захотят сбежать? Что делать?

— Реальностью, конечно, должно подтверждаться. Поэтому мы много работаем с компаниями, чтобы вычлени у них то, что реально подтверждается. В компании люди уже ходят и работают, и они почему-то это делают, а нам надо вот эти мотивы у сотрудников текущих вытащить – что их мотивирует работать в этих конкретных, иногда очень сложных условиях. И когда мы эти вещи вытягиваем, мы можем это обещать, потому что человек получит подтверждение этому на практике. То есть ни в коем случае нельзя говорить неправду и обещать то, чего нет внутри. Если хочешь что-то обещать, то создай это внутри, чтобы это действительно подтверждалось, потому что любое красивое обещание и оболочка бренда разбивается о реальность вну-



**ЭТО КАК ОБРАЩЕНИЕ К ДИЕТОЛОГУ: ДИЕТУ ВАМ
ПРОПИШУТ, НО ЕСЛИ ЕЕ НЕ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ, ТО
РЕЗУЛЬТАТА НЕ БУДЕТ И ДЕЛО ТУТ НЕ В ДИЕТОЛОГЕ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ПЕРВОЕ, ОТ ЧЕГО МЫ ПРЕДОСТЕРЕГАЕМ КОМПАНИИ,
ЭТО ОТ СОБЛАЗНА РАССКАЗЫВАТЬ КРАСИВЫЕ ИСТОРИИ
И СКАЗКИ, КОТОРЫЕ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ РЕАЛЬНОСТИ**

три компании – и очень рано, еще до выхода на работу.

УП Ну хорошо, перейдем к практике. Например, если это строительная компания – например, обанкротившаяся недавно Урбангрупп или там СУ-155, что там может быть привлекательным для работника, кроме высокой зарплаты?

— Ну, за эти конкретные компании не скажу, но может оказаться, что внутри компаний была такая внутренняя обста-

люди шли, потому что были интересные задачи, интересные проекты у компании, и им было интересно, им как бы себя надо было прокачать, делая такие сложные и интересные проекты. Это давало им возможность профессионального развития – работа с такими сложными задачами. Здесь нет универсального совета, надо смотреть конкретный случай, где и что. Если говорить про финансовую мотивацию, я могу сказать, что она наиболее критична, конечно, на самом базовом, линейном уровне – они наиболее чувствительны. Чем выше мы по пирамиде

ВЫ БУДЕТЕ ТРАТИТЬ В ДРУГИХ МЕСТАХ – К ПРИМЕРУ, НА СЛУЖБУ БЕЗОПАСНОСТИ, НА УВЕЛИЧЕНИЕ ШТАТА

новка и политика, что люди работали с близкими, знакомыми для себя людьми, и им было очень комфортно это делать. Ну то есть это тоже мотивация. Может быть, люди понимали, что – ну вот если брать конкретные компании, очень сложно ответить – что было там, почему люди шли туда. Потому что там точно было что-то кроме денег, здесь я вполне уверена.

УП Ну в строительных компаниях – как их сделать привлекательными?

— Надо смотреть в зависимости от конкретной компании. Может быть,

поднимаемся, тем менее критична вообще значимость материального фактора.

УП Ну это гигиена, без него никак нельзя.

— Без него нельзя, да, но это гигиена именно.

УП Ну я понимаю – вот там стартапы, какие-то новые проекты, что-то инновационное – скажем, просверлить дырку в Мытищах в Международной космической станции незаметно изнутри и заклеить ее эпоксидной

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



смолой, это интересно, да ?. Но вот меня интересует, как можно сделать из строительной компании привлекательного работодателя – вот я как-то не понимаю. То есть – у вас были такие клиенты?

— Ну в строительной отрасли у нас

Ну, в стабильность, наверное, главное?

— Стабильность, опять же, в некоторых случаях может быть отрицательным таким обещанием бренда, особенно если банк меняется. В некоторых случаях, да, есть банки, ко-

ЕЙ НЕ ПРИХОДИТСЯ ПЕРЕПЛАЧИВАТЬ, НО ОНА И НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НЕДОПЛАЧИВАЕМОЙ

не было клиентов – вот на данный момент это точно отрасль, которая не так активно инвестирует. Я сейчас пытаюсь вспомнить...

Ну какие компании – ну, может быть, без названия компаний, потому что это надо с ними согласовывать...

— Строительных нет – смотрите, у нас были финансовые компании, у нас были IT-компании, у нас были агрокомпании – агробизнес, производственные компании, но строительных, да, правда не было. Медицина пока тоже не идет в эту сторону – фарма есть, медицины нет. Metallургические компании есть. Сейчас очень много индустрий, где уже это есть, но вот именно в сфере строительства мы пока в меньшей степени видим компании, которые в бренд действительно системно инвестируют.

которые это обещают и которые на этом построены. И это по сути «установка по умолчанию». Но тут важно сделать так, чтобы это не было самым главным критерием. Потому что могут прийти люди определенного профиля, чаще всего такие, которые боятся перемен и максимально стараются сохранить статус кво.

А что делать с топами? В Сбербанке очень много талантливых топов сейчас, он смог их высосать с рынка, как пылесосом. Чем он их привлек?

— Я думаю, что в первую очередь интересными, перспективными задачами и возможностью развития. Потому что там действительно пришли люди, которым интересно развиваться, которым интересно напряженно и много работать, которым нравится именно тот факт, что задача – она сложнее и



сложнее, то есть не повторяющаяся, а такая именно сложная и интересная задача. И это для многих компаний характерно, то есть понятно, что в разных аспектах, но я думаю, что именно этот аспект один из таких вот...

У А почему компании выкладывают там, скажем, несколько миллионов рублей, а не могут сами сделать эту работу внутренними силами?

— Потому что им надо хорошо знать процесс, шаги, из которых он состоит. Если ты делаешь это впервые, то ты не знаешь подводные камни.

Потому что на основе одних и тех же данных ты можешь сделать разные

ципе – вы открыли справочники медицинских, вам доступна информация про лекарства, вам доступна информация про симптомы, вы в принципе вроде бы можете соотнести одно с другим и прописать себе лечение. Ничто вам не мешает это делать в современном мире Интернета. Почему мы обращаемся к врачам?

У Да, но вы же не врачи, вы модельеры, вы имидж меняете?

— Ну, как бы понятно, что не врачи, с точки зрения того, что, да, мы не лечим как таковые болезни, хотя и такое тоже случается, когда надо коррекцию проводить ситуации, но все равно вы можете не знать каких-то... опять же если

СТАБИЛЬНОСТЬ, ОПЯТЬ ЖЕ, В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЯХ МОЖЕТ БЫТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ ТАКИМ ОБЕЩАНИЕМ БРЕНДА

выводы финальные – одни имея экспертизу, то есть понимая особенности рынка в целом, разных компаний и аудиторий. И другие, если такой экспертизы нет. Прямые выводы не всегда дают верный результат. То есть вроде смотришь – кажется, что так, а по факту ты не считаешь каких-то нюансов. Вот здесь это вот как – например, вы можете заниматься самолечением в прин-

даже модельеры, тогда вам нужны хорошие знания тенденций, какие-то нюансы – да, что вроде вот, пожалуйста, кройка и шитье, все понятно, там какие-то принципы понятны, но нужно знать тенденции рынка, и что делают ваши конкуренты, для того чтобы произвести эту коллекцию, которая будет востребована. Вот эта вот экспертность – она нарабатывается именно –



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и почему к консультантам обращаются. Экспертность нарабатывается массой проектов, хорошим знанием рынка, постоянно тем, что ты какую-то новую информацию... у тебя фокус просто на этой теме, и ты этой информацией постоянно подпитываешься.

УИ А можете ли вы помочь компании, если на нее обрушивается усилиями каких-то недругов, конкурентов черный пиар как на работодателя? Например, я пришел в одну компанию, они подыскивали директора, и я им дал своего знакомого. Он рассказал, что ему предложили найти выход на одно

об ужасном работодателе. То есть кто-то заказал. Вопрос к вам: бывает этот бизнес, эта ситуация – как с этим бороться, вот как вы считаете, если произошел такой залп?

— Ну, наверное, я бы сказала, первое: да, это бизнес – вот, например, те же anti-jobсайты – это же целый бизнес вокруг этого есть. Есть специальные компании, которые публикуют очень много негативных отзывов, потом за деньги предлагают с этими отзывами бороться. Наш ответ очень простой: первое – нужно принимать превентивные меры, работать системно над своим имиджем, то есть все время о

ЕСЛИ ТЫ ДЕЛАЕШЬ ЭТО ВПЕРВЫЕ, ТО ТЫ НЕ ЗНАЕШЬ ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

пиар-агентство черное, которому, скажем, надо принести миллион долларов, и оно запустит во многих ведущих СМИ статьи, порочащие компанию как работодателя. Он отказался, побоялся выходить на работу с очень высокой зарплатой – ну где-то полтора миллиона рублей, хотя до этого он получал где-то пятьсот тысяч. Но потом в итоге он принес эти газеты, ссылки на сайты и показал, где взяли другого человека, и залпово, в течение месяца, на многих СМИ и телеканалах прошла информация именно о компании как

себе рассказывать как о работодателе правду, ваш голос должен быть слышен, тогда такие атаки будет проще отбивать. Второе – если действительно информация, которая запущена, она правдивая о компании, компания может через признание ошибок, через открытость, в частности если это входит в число их ценностей, может действительно признать эту историю и повернуть ее наоборот себе во благо. Вот как раз профессиональные пиарщики тоже владеют этим методом. Очень яркий пример был у Билайна – “Люблю

себя”, когда один пиарщик ошибся там и составил рекламу, и в итоге получили очень красивую пиар-компанию с огромным количеством просмотров – негатив обернули в позитив. Второе – надо в зависимости от ситуации по-разному отрабатывать такие негативные вещи. Если просто компания не работает с брендом, то, значит, такая ситуация – она очень сильно подпортит репутация. Если компания работает, ее голос слышен, и она пользуется определенным доверием, то она может эту ситуацию отработать. И, конечно, нужно убирать причины, которые этот негатив создают, стараться это сделать. Здесь нет одного универсального совета... Это такой классический антикри-

особенно для больших компаний, потому что, понятно, есть отраслевые привлекательные компании, то есть слухи распространяются в соцсетях, ВКонтакте и так далее, через знакомых как работодателей, но что вы скажете – последний вопрос – о премиях различных, в том числе Headhunter и так далее – насколько они помогают компании или никак не помогают, как вы считаете?

— Мы придерживаемся мнения, подтвержденного на практике, что премия – это очень полезно. Даже участие в HR-премии само очень полезно с точки зрения имиджа. А вообще есть одно условие и две причины. Условие такое: выходить на премию желательно с кей-

ВЫ МОЖЕТЕ ЗАНИМАТЬСЯ САМОЛЕЧЕНИЕМ

зисный пиар, но в некоторых случаях бывают ситуации, когда нужно просто проигнорировать какие-то вещи.

УП Ну я слышал, что эти anti-jobсайты – они практически как писк комара где-то на болоте, не слышны для больших компаний. Насколько это правда?

— В большинстве своем да.

УП Хорошо, ну тогда давайте подытожим такую замечательную беседу тем, что признаем, во-первых, очень большую важность этой темы,

сом, который как раз поддерживает ваше позиционирование. То есть если вы позиционируете как инновационная компания, то в первую очередь кейсы, связанные с инновациями, должны быть в фокусе, когда вы выходите на премию. То есть релевантность представляемого решения целевому позиционированию. Раз. При этом условии эти премии очень полезны, полезны в каком аспекте: очень часто при поиске работы люди, особенно специалисты узкого профиля и руководители, стараются навести справки о компании. И они обращаются к своим знакомым HRам, рекрутерам, кто у них в доступе есть, и спрашивают: а что ты знаешь о

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании. Вот часто как раз HRы, рекрутеры через премии узнают информацию. Также про компанию узнают на конференциях, где компания выступает. А как организаторы конференций ищут информацию: аналогично среди экспертов (которые отслеживают премии) и плюс сами анализирую представленные на премиях проекты.

Информация о премии является как раз вот этим самым источником полезной для организаторов конференций информации. Таким образом, запускается сарафанное радио на вроде бы узком HR рынке, но благодаря тому, что HRы много общаются с кандидатами, до них эта информация тоже доходит. Таким образом, корректируется имидж компании и формируется правильный образ. Ну и второй важный момент – когда компания еще делает доступными свои практики, вот эта информация

о практиках – она тоже очень сильно говорит сама за себя. Она говорит о том, что компании есть чем гордиться, что она развивает у себя систему управления персоналом, думает о сотрудниках. То есть кандидат услышит от тебя про какой-то конкретный кейс на какой-то конкретной премии, прочитает где-то эту информацию, если компания сама еще поддерживает, ну как бы продвигает активно эту свою историю, и это очень сильно может повлиять.

***Татьяна Ананьева, директор по развитию компании “Апостроф-медиа”**

беседовал А. Гончаров
организация: И. Галкина

Журнал

2019 г.

Справка о компании: Компания специализируется на проектах в области развития корпоративной культуры, бренда работодателя, HR-коммуникации, вовлеченности персонала, являлась ранее партнером “Universum” в России, сейчас является партнером компании TalentBoard – это созданная в США организация, которая специализируется на изучении опыта кандидата, имеет собственную методику анализа.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ АНАНЬЕВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Покажите, что вы свой и профи... и переговоры пройдут на самом высоком уровне и успешно

*Благородные намерения на
переговорах и тщательная
подготовка к ним – залог
успеха*

Александр Рагиня

Синергия

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какую роль в вашей жизни играют переговоры и какой у вас опыт в этой сфере?



принципе, вся моя жизнь – это сплошные переговоры с клиентами. Моя

работа, помимо непосредственного управления фирмой, заключается как раз в переговорах с заказчиками: с собственниками, генеральными и финансовыми директорами компаний среднего и крупного бизнеса. В основном речь о реальном секторе: производство, строительство, торговля и услуги. Также это переговоры с партнерами: консультанты, эксперты, которых я привлекаю для исполнения проектов в штат.

тнером условия его участия в проекте. Это всегда продажа.

УП Можете назвать типичные ошибки, которые люди бизнеса допускают во время переговоров?

— Часто одна сторона или обе стороны плохо готовятся к переговорам. Подготовка к переговорам – это важнейший этап.

Она должна включать в себя несколько моментов. Во-первых, нужно сформулировать для себя цель переговоров, и она должна быть благородной. Нельзя ставить цель, например, просто продать что-то или “отжать” что-то по условиям у подрядчика, пар-

БЛАГОРОДНАЯ ЦЕЛЬ – ЭТО РЕШИТЬ ЗАДАЧУ КЛИЕНТА, ДОГОВОРИТЬСЯ О ДОЛГОСРОЧНОЙ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ, ВЫГОДНОЙ ОБЕИМ СТОРОНАМ

Приемы, которые я применяю на переговорах универсальны. Не важно, с кем именно вы ведете диалог – с клиентами или партнерами. Правила универсальны потому, что на самом деле любые переговоры – это продажа. Неважно, обсуждаем ли мы с женой поездку на рыбалку на выходных, предлагаем ли клиенту приобрести у нас услугу или обговариваем с пар-

тнера. Благородная цель – это решить задачу клиента, договориться о долгосрочной совместной работе, выгодной обеим сторонам.

Во-вторых, нужно глубоко разбираться в предмете, о котором собираешься говорить. А в-третьих, нужно очень хорошо изучить собеседника перед переговорами.



По открытым источникам составить по нему справку. Сейчас очень много информации, практически о любом можно найти информацию, навести справки. И быть готовым, иметь каких-то козырей в рукаве. То, что люди не готовятся ко встрече – это очень большая ошибка.

Второе – люди часто поддаются на всевозможные манипуляции со стороны собеседника. Если вы абсолютно не знакомы, у вас первая встреча, то, как правило, собеседник вас будет погружать в состояние стресса с помощью «маскировки». То есть он наденет «маску» и будет проверять, тести-

одеться как остальные участники. То есть надо быть одетым так, как предполагает от вас собеседник и в соответствии с контекстом переговоров. Что еще влияет на присоединение? Эмоциональный интеллект. То есть я должен чувствовать, что чувствует в данный момент мой собеседник, комфортно ему со мной или нет. Еще нужно применять технику активного слушания, то есть демонстрировать всем своим видом, что вы слушаете то, что говорит собеседник: с помощью кивков головой, через «отзеркаливание» позы (повторять движения и жесты собеседника, но не в точности, а, условно говоря, разделив на 10).

ТО, ЧТО ЛЮДИ НЕ ГОТОВЯТСЯ КО ВСТРЕЧЕ – ЭТО ОЧЕНЬ БОЛЬШАЯ ОШИБКА

вать, «свой» вы или «чужой», профи вы или дилетант. И здесь важно показать, что вы «свой», что вы профи. И тогда далее переговоры пройдут на совершенно другом уровне.

Как успешно пройти тестирование «свой-чужой»? Есть такое понятие как «присоединение». Во-первых – это внешний вид, надо соответствовать по внешнему виду контексту переговоров: если это деловая встреча, то нужен деловой костюм, нормальные дорогие аксессуары, все чистое, выглаженное и т.д. Если это какая-то встреча на гольф-турнире, то нужно

Еще можно использовать парафраз: говорить, что сказал собеседник, но другими словами.

Если эти элементарные правила соблюдать, то произойдет присоединение, и собеседник почувствует, что вы «свой». А дальше он оценит профи вы или дилетант, вот здесь уже необходимо знание предмета и подготовка ко встрече, о чем я ранее говорил. Если вы в сути дела не разбираетесь, то скорее всего прогорите.

Не нужно поддаваться на манипуляции, надо о них знать, понимать их



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ВАЖНО ПОКАЗАТЬ, ЧТО ВЫ «СВОЙ», ЧТО ВЫ ПРОФИ. И
ТОГДА ДАЛЕЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПРОЙДУТ НА СОВЕРШЕННО
ДРУГОМ УРОВНЕ**



и выполнять перечисленные приемы. Тогда не будет никаких проблем.

По поводу манипуляций: вообще, их использование – это нормально. Когда произошло присоединение, и мы друг с другом разговариваем на равных, затем начинается поочередное применение инструментов манипуляции и аргументации. И здесь главное – осознавать, что сейчас происходит и правильно на это реагировать. Приведу пример манипуляции. Есть такой прием – захватить власть на переговорах. То есть демонстрация с самого начала, кто главный на переговорах. Как это происходит? Вы приехали к заказчику. Он говорит: «присядьте вот там», и показывает на какой-нибудь уголок. Можно согласиться, но тогда получится, что он захватил власть на переговорах. Власть захватывается поведением в первую очередь: можно сесть где удобно, снять пиджак, положить ногу на ногу, заказать себе кофе, позвонить и отдать какой-то приказ сотруднику. Важен тон, лучше говорить низким голосом, уверенно, не тараторить и прочее. Задавать вопросы: «А вы сами как думаете, почему мы с вами до сих пор контракт не подписали?» Вот все эти инструменты позволяют захватить власть в переговорах. И если мы ее захватили изначально, то скорее всего в этих переговорах победим. Есть и другие инструменты манипуляции.

Я недавно читал о том, что американский миллиардер Айкен назначает переговоры ближе к вечеру, примерно на 5–6 вечера. Сам ложится спать в 6 утра и спит до 3 часов дня, и потом свеженький приходит на переговоры. Ваши комментарии?

— Думаю, что это никак не связано с переговорами, это у него такой личный режим. Я знаю собственников бизнеса, которые начинают вести дела в 12 часов ночи. И, соответственно, к ним очередь на прием выстраивается в 12 ночи, а днем компания не работает, потому что они не работают. У них такой режим, который когда-то был сбит с привычного для всех ритма. И это проблема, в том числе для их здоровья.

Комментаторы пишут, что таким образом он себя ставит в выигрышное положение, поскольку его партнеры по переговорам уже уставшие к концу дня, а он свежачок. Что он специально это делает.

— Нет, конечно, он просто сумел использовать имеющуюся проблему как преимущество. Всегда нужно пытаться найти в слабых сторонах какие-то плюсы для себя, ресурсное состояние. Если хотите, я могу сказать, что да, таким образом он ставит других в рамки своего тайм-менеджмента. И



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**А ВЫ САМИ КАК ДУМАЕТЕ, ПОЧЕМУ МЫ С ВАМИ ДО
СИХ ПОР КОНТРАКТ НЕ ПОДПИСАЛИ?**

приходится другим подстраиваться. Он изначально захватывает власть. Но на самом деле это не так.

УП Поговорим о собеседованиях. Их многие компании проводят не как переговоры, а в форме допроса. Это неправильно и недальновидно?

— Конечно же, с топ-менеджерами в формате допроса собеседование проводить не нужно. Мы хотим взять на работу опытного, зрелого человека, с большим жизненным опытом. И хотим, чтобы он этот жизненный опыт применил. Соответственно, на собеседовании нам нужно понять: какой у него жизненный опыт, как он может мыслить, как решения принимает. Если мы будем пытаться говорить с человеком в формате допроса, то мы эту информацию не получим, он не раскроется, потенциал человека так не выявишь. Надо с этим человеком говорить на равных. Во-первых, надо не бояться брать людей сильнее себя, во-вторых, надо уметь с ними разговаривать на равных, хоть они и сильнее тебя по опыту и компетентности.

Надо с ними надо вести какой-то понятный диалог, надо давать им примеры реальных жизненных ситуаций и спрашивать их мнение, как бы они поступили в данной ситуации, что они думают насчет того, что произошло у клиента. И принимать обратную связь,

ход мыслей, как человек будет принимать решение и прочее. Тестировать таких людей – это хороший шаг. Есть специальные тесты, которые очень точно могут определить сильные стороны человека: кто он – топ менеджер, администратор, предприниматель, интегратор или результатчик.

УП Вернемся к теме интервью «Сложные переговоры». Я как-то забыл спросить у Вас, а что можно отнести к теме «Сложные переговоры»? Какие переговоры – сложные?

— На самом деле любые переговоры можно считать трудными. Если мы не занимаемся просто дружеской беседой с коллегой или другом, то любые переговоры вызывают трудности. К ним нужно готовиться, надо ставить цель и уметь отстаивать свою позицию.

В сложных переговорах всегда много возражений. Это когда у собеседника есть абсолютно иная позиция, которую вам нужно переломить, убедить его. Здесь нужно подключать искусство аргументации.

Лучший способ аргументировать свои доводы – это рассказывать истории, подтверждать каждый свой тезис конкретной историей, которая в реальной жизни произошла. Потому что это факт, и с ним нельзя спорить. Либо цифры приводить конкретные. Самое

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ ВСЕГДА МНОГО
ВОЗРАЖЕНИЙ**



главное – избегать абстрактных формулировок. Потому что как только мы начнем говорить абстрактно, неточными формулировками, неконкретно – это значит, что мы врем. Это создает устойчивое понимание, что человек не уверен в своих мыслях. Конкретные цифры, факты – вот главные принципы аргументации.

Сложные переговоры – это когда нам постоянно приходится доказывать или переубеждать собеседника, а второе – это когда попадаетесь очень хитрый манипулятор, который ограничивает вас по времени, например, «у вас 15 минут», «мне надо ехать» и т.д. А ты готовился, у тебя целый план в голове, как провести качественную презентацию, детально обсудить и прочее. Это сложность. И с этой манипуляцией нужно бороться. Если согласиться сразу, то проиграл. Если передавить, то переговоры тоже могут сразу закончиться. Тут нужно выдержать эту тонкую грань: не переборщить и не поддаться на манипуляции. Для этого есть, опять же, разные приемы.

Например, прием «притянуть-оттолкнуть», когда мы описываем какое-то интересное событие, заинтересовываем собеседника, а потом говорим, что ему туда не попасть по таким-то причинам. Это выводит человека из равновесия. Он со своей позицией в голове пришел, а вы его то похвалите,

то измените к нему свой настрой. Еще очень хорошо говорить на таких переговорах с точки зрения высокого морального авторитета. В любых сложных переговорах, когда человек пытается, к примеру, кандидат хочет выбить себе какую-то сумасшедшую зарплату, продает себя: «мне тут вот эти и вот эти предложили 500 тысяч, миллион, а вы тут маленький доход предлагаете», нужно говорить с точки зрения высокого морального авторитета. Например, «дорогой друг, смотри, что мы с тобой вместе хотим сделать – с нуля развить абсолютно уникальный проект, у которого нет аналогов на рынке. Впереди у нас вот такие-то цели высокие». И т.д. С этим ни с чем тоже даже спорить нельзя, потому что цели очень благородные, красивые и правильные. И через это мы доносим свою позицию: «Понимаешь, мы только на старте. Понятно, что я сразу тебе столько платить не смогу. Но вместе мы достигнем цели, и тогда поделимся. Будут бонусы и др.». И человек принимает вашу идею, понимает, почему вы собираетесь платить ему меньше.



Может быть, дадите совет кандидатам на различные позиции от мидл до топов, как получить зарплату побольше? Как вести себя на переговорах о зарплате?

— Мне сложно рассуждать на эту тему, потому что я свою кандидату не



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



продавал на собеседованиях уже очень давно. Я, наоборот, обычно стремлюсь занижить ожидания кандидатов, обычно я беру на работу.

Смотрите, очень важный момент. Неважно, о чем мы говорим: о зарплате, о скидке по заказу от клиента, еще о чем-то, всегда должна быть позиция win-win. Если одна из сторон не чувствует win, выигрыша, то вы не договоритесь. А чтобы был win-win, нужно выдерживать баланс. «Хорошо, ты хочешь миллион. Но что ты мне за это дашь? Что я получу? Что ты будешь делать такого, чего не делают другие кандидаты? То есть какие-то конкретные вещи, которые имеют KPI. Если такого нет, то получай как другие по рынку». Это с точки зрения работодателя. Но если бы я был кандидатом, то я бы себя продавал также. Я работаю не ради получки, а ради достижения какого-то результата, под которым я готов подписаться и хочу, чтобы мне за него заплатили. Если результат не выполняю, то не получаю.

Совет мой такой кандидатам: адекватно оценивать свои силы и не бояться подписываться под конкретный KPI; составлять максимально подробные контракты и не бояться просить большие бонусы за достигнутый результат. Но только после результата. И тогда любой работодатель, конечно же, согласится. Он понимает, что не просто за воздух вам платит, а за результат,

который ему важен. Должен быть такой вот предпринимательский подход. Это польстит любому работодателю, если придет человек с предпринимательским подходом, а не тот, который хочет с 9 до 6 отработать и получить за это 500 тысяч. И когда приходит человек, который говорит, что хочет получить миллион, но при этом понимает, что нужно выполнять планы продаж, какие-то конкретные KPI и будет их выполнять, то любой работодатель будет готов к такому диалогу. Ему это понравится.



В завершении беседы расскажите о самых сложных переговорах в вашей практике. И как вы вышли из ситуации?

— Однажды у нас была непростая ситуация. Мы выполнили все обязательства по проекту, все было сделано по ТЗ. Но клиент не платил. Генеральный директор обещал оплатить несколько раз, но все время находил причины не делать этого. Так прошло полгода. Затем клиент начал говорить, что мы все сделали неправильно, что нужны доработки, причем те, которых не было в ТЗ. Он вел себя высокомерно, менеджер пытался вести диалог, но все сводилось к тому, что все происходящее – наша вина, а клиент даже слушать ничего не хочет, пока мы все не переделаем заново. Более того, клиент обвинял в непрофессионализме руко-



**Я ЗАСТАВИЛ ЕГО ЖДАТЬ МИНУТ 15, ПОТОМ
ЗАШЕЛ, СРАЗУ СЕЛ ЗА СТОЛ И НАЧАЛ ЗАДАВАТЬ
ВОПРОСЫ, КУРИТЬ, ПИТЬ КОФЕ, ДАВАТЬ ПОРУЧЕНИЯ
ПОДЧИНЕННЫМ ПО ТЕЛЕФОНУ. ТО ЕСТЬ СРАЗУ
ЗАХВАТИЛ ВЛАСТЬ НА ЭТИХ ПЕРЕГОВОРАХ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



водителя проекта, причем делал это в оскорбительной форме. Мы поняли, что он просто не хочет платить.

Мы привыкли работать с добросовестными клиентами, всегда выстраивали с ними партнерские отношения. Для нас сложившаяся ситуация была нонсенсом. Надо было искать какое-то решение. До этого я с клиентом не встречался ни разу. Я подключился к ситуации, и вот что мы сделали.

Решение в такой ситуации было одним – погрузить клиента в еще больший стресс, чем тот, что он создавал для нас. Мы пригласили топ-менеджера компании к нам в офис, причем в экстренном порядке. Он приехал на следующий день. Мы создали действительно стрессовую для него ситуацию. Для переговоров выбрали лучший кабинет в офисе. Я заставил его ждать минут 15, потом зашел, сразу сел за стол и начал задавать вопросы, курить, пить кофе, давать поручения подчиненным по телефону. То есть сразу захватил власть на этих переговорах. Также

присутствовал руководитель проекта, он играл роль доброго полицейского: предлагал компромиссные варианты, постоянно говорил, что очень ценит сотрудничество и т.д. Я был злым полицейским, и сразу переводил разговор в более жесткую манеру. Этот прием выбивал из колеи клиента, не давал ему сосредоточиться. Он стал оправдываться, что они вот-вот заплатят, что им в целом все нравится, и нам ничего не стоило склонить чашу весов в свою сторону. Теперь уже требовали мы, причем в ультимативной форме. Мы договорились о полной компенсации средств на следующий день, и даже о запуске следующего проекта. Я сказал, что тороплюсь, и ушел со встречи, не дожидаясь ее окончания. Так я перевел сложные переговоры в формат успешных.

* Александр Рагиня, Синергия

беседовала А. Юрова

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСАНДРУ РАГИНЯ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивно для



Новая угроза для бизнеса



Каждый работодатель, ведущий деятельность в рамках российского законодательства, а значит и в рамках международного законодательства, имеет свои права и обязанности.

Если своими правами работодатель может пользоваться на свое усмотрение, то за неисполнение обязанностей работодатель привлекается, как правило, к ответственности, в том числе к административной и/или уголовной.

За исполнением обязанностей работодателем существует контроль со стороны соответствующих надзорных органов, которым дай только повод «прищучить» нарушителя.

Появление новых обязанностей никак не приветствуется работодателями, поскольку это дополнительное и расходное бремя, особенно если речь идет о частном бизнесе, деятельность которого заточена исключительно под одну цель – извлечение прибыли.

Владимир
Алистархов

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Чем больше уходит времени и трудовых ресурсов на исполнения обязанностей, тем меньше прибыль частного бизнеса.

Именно по этой причине работодатели нервно воспринимают любые инициативы законодательной власти в части дополнительных обязанностей для себя.

Некоторые изменения законодательства в части дополнительных обязанностей влияют на деятельность работодателя не значительно, другие же наоборот, зачастую ставят крест на самом бизнесе.

С этой целью предлагаю рассмотреть конкретный пример, в частности, воплощенную в жизнь законодательную инициативу, введенную в действие Федеральным законом от 19 июля 2018 года № 215-ФЗ «О внесении изменений в статью 18.9 Кодекса Российской Федерации Об административных правонарушениях».

Изменения о которых идет речь вступили в силу с 16.01.2019 г. и затрагивают большую часть работодателей, которые привлекают к работе иностранных специалистов и лиц без гражданства.

Но, остановимся на конкретике.

КАЖДЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ И ЕГО ДОЛЖНОСТНЫЕ ЛИЦА МОГУТ БЫТЬ ПРИВЛЕЧЕНЫ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО С ИНОСТРАННЫМ ГРАЖДАНИНОМ ПРИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Другими словами, в зависимости от конкретных изменений трудового законодательства, работодателю приходится адаптироваться под новые условия, при этом работодатель в любом случае теряет, вопрос только в чем.

О чем Федеральный закон № 215-ФЗ?

Согласно указанному федеральному закону ч. 2 ст. ст. 18.9 КоАП РФ изложена в следующей редакции:



«2. Непринятие приглашающей стороной установленных мер по обеспечению соблюдения приглашенным иностранным гражданином или лицом без гражданства режима пребывания (проживания) в Российской Федерации в части соответствия заявленной ими цели въезда в Российскую Федерацию фактически осуществляемой в период пребывания (проживания) в Российской Федерации деятельности или роду занятий либо принятие приглашающей стороной установленных мер по обеспечению своевременного выезда приглашенного иностранного гражданина или лица без гражданства за пределы Российской Федерации по истечении определенного срока их пребывания в Российской Федерации – влечет наложение административного штрафа на граждан в размере от двух тысяч до четырех тысяч рублей; на должностных лиц – от сорока пяти тысяч до пятидесяти тысяч рублей; на юридических лиц – от четырехсот тысяч до пятисот тысяч рублей.».

Прошлая редакция:

«2. Непринятие гражданином Российской Федерации или по-

стоянно проживающими в Российской Федерации иностранным гражданином или лицом без гражданства, пригласившими в Российскую Федерацию иностранного гражданина или лицо без гражданства по частным делам и предоставившими им жилое помещение, мер по обеспечению в установленном порядке их своевременного выезда за пределы Российской Федерации по истечении определенного срока пребывания в Российской Федерации – влечет наложение административного штрафа в размере от двух тысяч до четырех тысяч рублей».

Как говорится, почувствуйте разницу работодателя и не только, поскольку соответствующие изменения касаются всех российских граждан без исключения, так как имеют цели и назначения, относящиеся не только к вопросам трудовых отношений.

Что нового в ч. 2 ст. 18.9 в сравнении с прошлой редакцией?

1. Прежде всего, в последней редакции ч. 2 ст. 18.9 установлен новый состав субъектов, которые могут привлекаться к ответственности за административные правонарушения,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



то есть добавлены юридические и должностные лица. То есть, каждый работодатель и его должностные лица могут быть привлечены к административной ответственности за сотрудничество с иностранным гражданином при определенных обстоятельствах.

2. С точки зрения автора, да и любого нормального гражданина, в соответствии с изменениями установлен

административной ответственности за непринятие мер по обеспечению соблюдения приглашенным иностранцем (лицом без гражданства) режима пребывания в России в части соответствия заявленной ими цели въезда в Российскую Федерацию фактически осуществляемой деятельности.

Другими словами, если вы работодатель и пригласили на работу ино-

ДРАКОНОВСКИЙ РАЗМЕР ШТРАФА ДЛЯ КОМПАНИЙ ЗА ПРАВОНАРУШЕНИЕ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ СОСТАВЛЯТЬ ДО ПЯТИСОТ ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА

просто драконовский размер штрафа для компаний за правонарушение, который может составлять до пятисот тысяч рублей для юридического лица.

Например, если компания из семейства малого бизнеса попадает на данный штраф, то в общем-то такой компании можно закрываться, поскольку денег на ведение деятельности не останется.

3. Самое главное в данных изменениях то, за что установлен административный штраф в таких драконовских размерах.

А) Работодатель и его должностные лица могут быть привлечены к

иностранца или у вас работает лицо без гражданства, вы как работодатель должны следить чтобы иностранец выполнял работу и больше ничем помимо работы не занимался.

Так возможно понять новую редакцию?

Если иностранец устроился к вам на фирму и при этом ведет деятельность, о которой вы не подозреваете, то вам светит крупный штраф, но и это еще не все, поскольку если иностранец, например, «шпион», то кроме административного штрафа можно еще и залететь под какую-нибудь статью Уголовного кодекса РФ.

И это не шутка, поскольку ч. 2 ст. 18.9 в новой редакции трактоваться может по-разному, и если она трактуется цивилистами одним образом, то правоохранительными органами такая редакция трактуется исключительно с точки зрения применения репрессивного механизма в отношении компаний и должностных лиц.

Не хочется конечно залазить в «дебри», но изложенная формулировка: «в части соответствия заявленной ими цели въезда в РФ фактически осуществляемой деятельности» в какой-

и данный вывод возможно сделать именно из буквального прочтения ч. 2 ст. 18.9 в новой редакции, хотя опять же формулировку возможно трактовать по-разному.

То есть, если истек трудовой договор с иностранцем или лицом без гражданства, то вы как работодатель должны все сделать для того чтобы данные лица покинули территорию страны и горе если это не случится.

Да, в ч. 2 ст. 18.9 указано, что работодатель привлекается к ответ-

РАБОТОДАТЕЛЬ И ЕГО ДОЛЖНОСТНЫЕ ЛИЦА МОГУТ БЫТЬ ПРИВЛЕЧЕНЫ К АДМИНИСТРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НЕПРИНЯТИЕ МЕР ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СОБЛЮДЕНИЯ ПРИГЛАШЕННЫМ ИНОСТРАНЦЕМ (ЛИЦОМ БЕЗ ГРАЖДАНСТВА) РЕЖИМА ПРЕБЫВАНИЯ В РОССИИ

то степени должна вызывать дрожь и трепет от того как это может быть использовано.

Б) Кроме того, работодатель и соответствующие должностные лица теперь несут ответственность за то, что иностранец (лицо без гражданства) не вовремя покинул территорию РФ

ответственности за не принятие, установленных мер, но разве словосочетание установленных мер может обезопасить работодателя от санкций если не принятие мер случилось по вине самого иностранца или если коррумпированный чиновник решит, что на работодателе возможно поживиться.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Скорее всего, работодателю придется в суде доказывать, что он принял все установленные меры, но с учетом имеющейся судебной практики по административным делам, вероятность положительного судебного решения для работодателей не большая, поскольку данный штраф в размере до пятисот тысяч рублей это, помимо всего прочего, желание системы в очередной раз обобрать бизнес и судьи это понимают.

Неутешительные выводы

ЧТОБЫ ДАННЫЕ ЛИЦА ПОКИНУЛИ ТЕРРИТОРИЮ СТРАНЫ И ГОРЕ ЕСЛИ ЭТО НЕ СЛУЧИТСЯ

Намерено или нет, но большинство специалистов умалчивают о самых негативных последствиях, которые могут наступить в результате вступление в действие новой редакции ч. 2 ст. 18.9, а об этом надо «вопить», так как все очень серьезно с далеко идущими последствиями.

1. Законотворческие органы намерено или нет, но распространили действие указанной статьи на всех работодателей, игнорируя последствия этого для частного бизнеса.

Правильным было бы «прессовать» работодателей из числа государ-

ственных органов, что объясняло бы внесенные изменения целями безопасности страны, но затягивая петлю вокруг шеи частного бизнеса, законотворцы лишают его воздуха, ведь не секрет, что многое из новинок бизнеса возможно почерпнуть путем привлечения иностранцев к работе в российских компаниях.

Усложнение условий найма иностранцев в российские компании приведет лишь к оттоку квалифицированных специалистов из России, что

иначе как вредительством назвать нельзя. Может быть это грубо, но есть такое слово вредительство.

Наверно это смело сказано, но как иначе, когда бизнес лишился возможности нанимать лучших из лучших в каких-то конкретных сегментах экономики и возможно уже в скором времени россияне как потребители это почувствуют, проводя сравнение между качеством товаров (услуг) иностранного и российского производства.

2. Если на работодателей наложили обязанности такого серьезного объема в отношении принятых на работу



иностранных граждан (лиц без гражданства), возникает резонный вопрос, а чем будут заниматься правоохранительные органы, которые отвечают за миграционный учет?

Просто вести надзор? За работодателями и должностными лицами?

В России масса служб, органов и прочих чиновников, которые должны заниматься миграционным учетом, но вероятно у них есть другие дела, поважнее чем прямые обязанности.

Опять же, если на работодателей возложена обязанность отвечать за деятельность иностранцев в РФ и выезд их из страны, то вероятно параллельно необходимо проводить массовое сокращение чиновников за их ненадобностью.

3. Выше уже упоминалось о том, что новые обязанности работодателей скажутся негативно на бизнесе, но тут следует уточнить то, что, пре-

Согласитесь, что во Франции легче ориентироваться, имея в штате француза, в Греции комфортно работать через греков и т.д.

В любом случае при обстоятельствах, когда сложно нанимать иностранцев на работу можно не надеяться на хорошие экспортные показатели российских компаний, если это не касается нефти и газа.

Возможные рекомендации

1. Каждый работодатель, имеющий в штате иностранного специалиста или специалиста без гражданства должен серьезно проанализировать имеющиеся в его распоряжении документы на предмет достаточности с целью исключения попадания под санкции, предусмотренные ч. 2 ст. 18.9 КоАП РФ.

Это конечно не может гарантировать не наступление ответственности,

РАБОТОДАТЕЛЮ ПРИДЕТСЯ В СУДЕ ДОКАЗЫВАТЬ, ЧТО ОН ПРИНЯЛ ВСЕ УСТАНОВЛЕННЫЕ МЕРЫ

жде всего, пострадают экспортеры, поскольку выходить российским компаниям на внешние рынки легче всего через работников-иностранцев, что и не удивительно.

поскольку, как указывалось выше, формулировки неоднозначные и возможна разная трактовка, в том числе коррупционерами различного толка, но, как минимум, у работодателя бу-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дуг некие представления для защиты своих интересов.

2. Работодатель вправе сам решать принимать на работу иностранца или нет, но возможные последствия необходимо просчитать, в том числе, казалось бы, самые фантастичные, так как то, что сегодня кажется фантастической возможно еще и признать дамочным мечом над бизнесом, когда при видимом благополучии нависает серьезная угроза.

3. В целом можно констатировать, что внедренная в жизнь законодательная инициатива противна целям ведения частного бизнеса, как противна и развитию российской экономики, противоречит здравому смыслу и несет работодателям массу проблем, которых возможно избежать одним путем – не брать на работу иностранцев и лиц без гражданства в ущерб самому бизнесу.

Как говорится, «на таких санях мы далеко не уедем», и возможно сама жизнь скоро это докажет самым непосредственным образом, в том числе уменьшением показателей экономического роста, уменьшением доходов населения, отсутствием оптимизма

и перспектив ведения бизнеса в российских условиях.

Чтобы быть успешной экономикой и получать прибыль от ведения бизнеса с учетом мировой глобализации необходимо открывать двери, а не создавать препятствия для интеграционных процессов особенно в условиях, когда будущее неотвратимо.

Вероятней всего, пишущие законы и сами не совсем понимает, что делают и к чему ведут те или иные законодательные инициативы, но не приходится сомневаться в целях подобных законодательных инициатив если проанализировать все изменения за последние годы и эти цели никак не направлены на защиту прав работодателей и их работников, а также на упрощения процедур развития бизнеса.

*Владимир Алистархов

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



Явное снижение качества образования выпускников налицо

Некоторые успешные компании уже давно ввели практику даже не тратить время на выпускников непонятных и нерейтинговых вузов (хотя многие рейтинги липовые) и привлекают только из МГУ, Физтеха и т.д....



Мария Кузовкина

Inter-HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вопрос образования очень актуален. К сожалению, мы наблюдаем явное снижение качества образования в последние годы практически по всем направлениям, за исключением, пожалуй, нескольких государственных ВУЗов. По каким признакам мы замечаем, что качество образования снижается? – по выпускникам, которые приходят к нам на собеседования в агентство. По развитости их речевых и письменных навыков, знаниям специальности, кругу интересов, умению выражать свои мысли, и даже порой по наличию той самой мысли в их головах. Мы не раз сталкивались на собеседовании со «вчерашними» выпускниками с ситуацией, когда человек не может нам сказать, на какую тему он защитил диплом (!). И это, спу-

пример, если мы говорим о юристе, но наши заказчики (компании-работодатели) скорее всего даже не будут читать резюме, если там не стоит отметка о законченном высшем образовании МГУ (юр. фак.), или МГЮА им. Кутафина. Врачей и фармацевтов смотрим зачастую ограниченно из 1-го меда, т.е. Медицинский Университет им. Сеченова. В издательской сфере – только жур.фак. МГУ. И таких примеров множество.

Помимо непосредственного образования по специальности ВУЗ также даёт студентам систему ценностей, способ мышления, воспитание. Что также, к сожалению, стало отставать в сравнении с выпускниками 15-летней давности.

ЧЕЛОВЕК НЕ МОЖЕТ НАМ СКАЗАТЬ, НА КАКУЮ ТЕМУ ОН ЗАЩИТИЛ ДИПЛОМ (!). И ЭТО, СПУСТЯ 2-3 МЕСЯЦА С МОМЕНТА ПОЛУЧЕНИЯ ДИПЛОМА

стя 2-3 месяца с момента получения диплома. Масштаб бедствия стал нарастать, что привело многих работодателей уже к той мысли, что на работу и вовсе не стоит рассматривать кандидата, если у него нет диплома из определенного, очень короткого, списка ВУЗов. На-

Молодые соискатели стали меньше задавать вопросов о самой работе, не проявляют практически никакого интереса к деятельности.

Больше всего их сейчас интересует размер зарплаты, социальные гарантии и наличие прочих «плюшек», немаловажен для них также бренд работодателя и скорость карьерного



роста. Часто мы слышим на собеседовании такую мысль: «мне всё равно где и кем работать, лишь бы поближе к дому и побольше зарплата». Это говорит, к сожалению, об отсутствии интересов в сфере профессиональной деятельности, и также свидетельствует о довольно низком качестве образования такого кандидата.

Конечно, не все так уж плохо, есть и позитивные примеры. Но как работодателю выбрать лучших из лучших? Можно, конечно, опираться при выборе на рейтинги и всевозможные топы лучших ВУЗов. Это правильно, но не достаточно, так как в каждом правиле есть исключения хорошие и

каждой специальности можно составить тест базовых знаний и навыков, присущих той или иной деятельности. Также я не буду писать о наличии дипломов, и прочих корочек – это проверяется на месте. Итак список вопросов, которые стоит обсудить на собеседовании со вчерашним выпускником:

- слушаем внимательно, как человек изъясняется, выражает свои мысли;

- лучше всего перед собеседованием вступить в переписку, чтобы определить письменные навыки;

МОЛОДЫЕ СОИСКАТЕЛИ СТАЛИ МЕНЬШЕ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСОВ О САМОЙ РАБОТЕ, НЕ ПРОЯВЛЯЮТ ПРАКТИЧЕСКИ НИКАКОГО ИНТЕРЕСА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

плохие. Наше мнение, что, не смотря на автоматизацию и роботизацию сферы подбора персонала, всё равно нужно личное интервью с кандидатами.

Из всего вышеописанного можно составить список основных моментов, для ответа на вопрос «КАК ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КАНДИДАТА». Я здесь опишу только общие и основные моменты, на которые нужно обратить внимание. Понятно, что по

- спрашиваем тему диплома, любимый предмет/любимая кафедра за время обучения, какие ещё работы делал и на каких курсах, где проходил практику;

- определяем круг его интересов: много ли вопросов задает на профессиональные темы, что именно интересуется;

- выясняем систему ценностей человека: приоритеты в жизни и про-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**МНЕ ВСЁ РАВНО ГДЕ И КЕМ РАБОТАТЬ, ЛИШЬ БЫ
ПОБЛИЖЕ К ДОМУ И ПОБОЛЬШЕ ЗАРПЛАТА**



фессиональной деятельности, какие книги читал или хотел бы прочитать;

- возможно, наличие рекомендаций от кого-либо из преподавателей или наставников.

И наш личный список лучших ВУЗов, выпускники которых нам нравятся:

· Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

· Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ

· Московский физико-технический институт (государственный университет)

· Санкт-Петербургский государственный университет

· Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

· Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

· Российский университет дружбы народов

· Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)

· Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

· Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

· Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения РФ

· Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ

· Национальный исследовательский университет «МЭИ»

· Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова Министерства здравоохранения РФ

· Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

· Московский педагогический государственный университет

· Государственный университет «Дубна»

· Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



· Государственный университет управления

· Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева

*Мария Кузовкина, руководитель
кадрового агентства Inter-HR

ни разу не удалось достичь с ними согласия... Они, кажется, имеют завышенную самооценку, навязанную им вузом.

И, вообще, все они какие то «скользкие» и «мутные»... что-то знают, но не договаривают... точнее они до конца не откровенны... но это лично наш опыт.

Но такая самооценка есть и в Мгу... но там она чаще всего реальная...

PS от редакции УП

Мы бы исключили из этого списка только РУДН.

Наш опыт говорит о том, что выходцы оттуда конечно коммуникабельны и достаточно образованны, но лично нам

беседовала А. Верещагина

Журнал



2019 г.

Справка о компании: Inter-HR – кадровое агентство, предоставляющее услуги по поиску и подбору персонала для бизнеса. Основное направление деятельности – executivesearch, также классический рекрутинг. Работаем с 2007 года, а в 2014 году провели ребрендинг, с тех пор называемся Inter-HR. Мы находимся в Москве; работаем по всей России. Консультанты Inter-HR имеют значительный опыт закрытия сложных (редких, срочных, специальных) позиций для российских и международных компаний как в Москве, так и в регионах России.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
МАРИИ КУЗОВКИНОЙ—
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Марк Пенн,
Меридит Файнман

Микротренды, меняющие мир прямо сейчас

КИРПИЧИКИ ПЕРЕМЕН

СИЛА МИКРОТРЕНДОВ



Мы живем в мире микротрендов. Им движут относительно небольшие, разрозненные и часто разнонаправленные закономерности человеческого поведения, влияние которых тем не менее очень велико. Мир полон таких закономерностей, мы называем их микротрендами. Каждая из них — мазок на всеобъемлющей импрессионистской картине мира, оживающей, стоит окинуть ее более отстраненным и целостным взглядом. За последние годы влияние этих факторов лишь усилилось, и они начали перестраивать наше общество.

Десять лет назад, впервые выявив эти особенности перемен в «Микротрендах», я считал, что мир полон безграничных возможностей. Я был чрезмерно оптимистичен в своих ожиданиях относительно того,



что микротренды позволят создать огромный новый ассортимент индивидуализированных товаров и услуг, а в Вашингтоне породят широкий выбор первоклассных, неизбитых политических решений. Разумеется, все оказалось не совсем так.

Вместо этого информационная эра сменилась эрой дезинформации с ее изобилием фальшивок.

Нация, выстроенная на фундаменте свободы слова, пытается понять, как быть со свободой слова в эру интернет-троллей.

Оптимизм по поводу нашей экономики улетучился в момент неожиданного краха 2008 г., за которым последовал долгий период самого медленного восстановления в истории страны. На прежние позиции мы возвращаемся только сейчас.

Беспрецедентная широта потребительского выбора ведет не только к росту числа стартапов, но и к доминированию горстки интернет-компаний, приобретающих все большую власть на основе данных, добровольно предоставляемых не вполне осведомленными клиентами.

А старшие поколения, в свое время бунтовавшие сами, сегодня решительно недовольны политическими взглядами и культурными установками современной молодежи.

Микротренд оказался столь мощным инструментом именно потому, что позволяет объяснить происходящие на наших глазах перемены, которые иначе выглядят лишенными смысла. Например, на первый взгляд может показаться, что прослойка среднего класса сужается, и это настораживает.

Но мы лучше поймем значение статистики, лишь копнув глубже и увидев, что все большее количество людей благодаря полученному образованию переходит в более высокие слои общества. Часто существуют два одновременных диаметрально противоположных тренда, которые незаметны в среднестатистических значениях, но предстают во всей очевидности, если считать их порождением потока микротрендов.

Например, в современной политике нет радикальных идеологических разногласий, просто одна группа умеренных стала более консервативной, а другая — более либеральной. В результате общество стало одновременно и более либеральным, и более консервативным, а влияние любой из этих групп сводится к нулю под влиянием другой. Дальнейшее размежевание ведет, таким образом, к еще большей путанице и чревато политическим тупиком. Похожее тянитолкай-ство можно видеть и в других областях жизни общества. Одним нужно все больше и больше технологий, другие хотят максимальной тишины и покоя. Некоторые не выдерживают и одной рекламной паузы на телевидении, другие смотрят в телеэкран часами напролет. Кого-то вполне устраивает глобализация, а кто-то тяготеет к противоположному полюсу, вплоть до откровенного национализма. Чтобы разобраться во всем этом, мы прибегли к подходу ньютоновой механики: у любого тренда всегда есть противодействующий ему тренд. Это характерная особенность человечества в информационную эру —



любое действие или движение в определенном направлении вдохновляет другую группу людей на прямо противоположное. На каждую группу радикалов есть своя группа консерваторов. На каждый новый продукт мобильных технологий есть те, кто предпочитает пользоваться телефонами-раскладушками. Только увидев сложные взаимосвязи между всеми этими явлениями, можно разобраться в происходящем, которое кажется нелогичным, запутанным и даже хаотичным.

Если опубликованные в 2007 г. «Микротренды» помогли вам начать ориентироваться в переменах наших дней, то, прочитав «Микротренды, меняющие мир прямо сейчас», вы лучше разберетесь в хаосе, порождаемом бесконечно противоборствующими силами, стремящимися доминировать в обществе, политике и культуре. Последние десять лет мир технологий пытался эксплуатировать микротренды и даже подчинить их себе, чтобы лучше приспособливать товары и услуги под потребности индивидуальных потребителей, используя искусственный интеллект и большие данные. Но эти попытки не только изменили наш образ жизни, но и привели к серьезным нежелательным последствиям, омрачившим атмосферу в обществе. Микротренды, которые лежат в основе многих битв за влияние, сотрясающих современный мир, позволяют разобраться, как же устроены все эти перемены. Прочитав книгу, вы сможете убедиться в том, насколько неожиданными оказываются победители и проигравшие в этих непрекращающихся

ся битвах и как непредсказуемо меняется расстановка общественных сил.

НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА И ПЕРЕМЕН В ОБРАЗЕ ЖИЗНИ

Чем больше выбор, тем меньше возможностей для него

Хотя современные технологии, благодаря которым товары и услуги становятся все более индивидуализированными, существенно расширяют наш выбор в любых повседневных делах, люди предпочитают оставаться в привычных рамках. Мы рассчитывали, что прогресс откроет потребителям путь в мир бесконечных экспериментов. Спустя десятилетие произошло прямо обратное: люди обнаруживают устраивающие их решения и прибегают к ним вновь и вновь, а общество становится все более поляризованным.

В 2007 г. в «Микротрендах» объяснялось, как экономике Starbucks удалось превзойти экономику Ford. Форд предлагал покупателю выбирать любой цвет при условии, что он будет черным. Цель промышленности состояла в массовом производстве продукции с минимальными затратами, что означало максимальную стандартизацию товаров. Но новая экономика XXI в. резко отошла от этой модели, предложив потребителям цвета на любой вкус.

В основе экономики Starbucks лежит идея увеличения ценности даже самых



простых товаров, таких как кофе или чай, путем их приспособления под индивидуальные запросы потребителей. Люди стали уделять все больше внимания личным предпочтениям и все меньше соглашались подчиняться общепринятым стандартам вроде аккуратно постриженных лужаек перед домом с заборчиком из белого штакетника. Рынок отреагировал, предложив потребителю возможность получать «именно то, что хочется», и это предложение было принято. Разумеется, предполагалось, что расширение выбора приведет к большей удовлетворенности потребителей. Оно должно было сделать их более счастливыми и открытыми новому опыту, лучше понимающими друг друга благодаря возможности постоянно сочетать и сопоставлять самые разные варианты.

Однако вместо этого происходило нечто удивительное. Оказалось, что люди предпочитают придерживаться единственного варианта — того, который понравился им больше других. Расширение выбора в конечном счете обернулось тем, что люди делают его реже. Общество, ставшее менее моногамным в буквальном понимании этого слова, стало более «моногамным» в том, что касается выбора продукта. Получив от Starbucks возможность выбирать свой идеальный напиток, подавляющее большинство людей сегодня заказывают «как обычно» — то есть большой мокко фрапучино, который они пьют каждый божий день.

Представим себе Америку в виде ресторана со скучным меню, состоящим только из курицы и рыбы. Чтобы привнести раз-

нообразие, дополним его стейками и суши. Действительно, окажется, что американцы, поедавшие до этого курицу и рыбу, были не слишком привязаны к своему выбору. Но поклонники стейков стали яркими их приверженцами. А любители суши — отдельное сообщество, признающее только свежую рыбу из Японии. Эти метафорические потребители стейков и суши оказались настолько довольны своим выбором, что у них и в мыслях нет попробовать что-то еще. Результатом расширенного выбора становится раздробленность потребителей, в условиях которой люди раз за разом обращаются к своему излюбленному варианту.

В новостях и политике происходит то же, что и в области товаров и услуг. До появления кабельных телеканалов люди смотрели две-три более или менее похожие одна на другую новостные программы эфирного телевидения. С появлением кабельных каналов многие обнаружили, что им нравится Fox News, и, подобно любителям стейков, перестали смотреть все остальные программы. А после того как несколько «полевел» телеканал MSNBC, своя преданная аудитория появилась и у него (назовем их любителями суши). Огромное разнообразие возможностей привело к тому, что люди стали делать выбор реже.

Таким образом, мы наблюдаем парадокс современности: расширенный выбор не создает аудиторию, готовую с воодушевлением пробовать что-то новое. Он создает популяцию сурков, еще глубже закапывающихся в свои норки. Он поощряет людей



отказываться от широко распространенных видов деятельности и замыкаться в том, что им действительно нравится. Но, оказываясь в рамках все более узкой ниши, человек утрачивает связь с общей картиной происходящего за ее пределами.

В том, что в обществе возникают разрушающие его перегородки и нарастает взаимная отчужденность, остается винить именно процесс, имевший целью осчастливить людей благодаря расширению возможностей выбора. Вместо того чтобы объединять людей, технологии разделяют их на враждующие радикальные группировки, а значение центра при этом снижается. Такое размежевание стало важным и непредвиденным результатом некоторых микротрендов.

Выбор делают за вас, но ваш ли это выбор?

Стоит обратить внимание и на другое интересное явление из области технологий, индивидуализации и выбора. По мере развития искусственного интеллекта и больших данных индивидуализация все чаще осуществляется с помощью скрытых алгоритмов. Теоретически системам известно о людях столько, что им не требуется сам человек, чтобы и дальше облегчать ему жизнь — например, подавать тапочки по возвращении домой. Исполнительный вице-президент Microsoft, ответственный в том числе и за искусственный интеллект, сказал мне как-то: «Ну, с человечеством я разобрался быстро». Кто бы сомневался.

Он думал, что полностью постиг процесс принятия решений.

На примерах микротрендов раз за разом убеждаешься, что в основе новой экономики лежит стремление соответствовать индивидуальным запросам. Действительно, то, что начиналось с кофе на любой вкус и персонифицированных опций для автомобиля, сегодня распространилось практически на все аспекты вашей жизни — от предложений недвижимости и выбора романтических партнеров до новостей. Все это подается как идеально подходящее именно вам, исходя из результатов обработки тысяч или миллионов единиц информации. Искусственный интеллект изучает товары, которые вы купили или хотя бы просмотрели, чтобы показать вам рекламные объявления, появляющиеся, стоит вам кликнуть на какой-то предмет. Ваш профиль постоянно анализируют, и в результате вам показывают рекламу одежды, которую вы просматривали вчера на другом сайте. Все происходит со скоростью света. Каждый клик делает вас частью какого-то микротренда.

В мире микротрендов, меняющих мир прямо сейчас, ваш смартфон — не просто телефон. Это главный шпион бизнеса, прекрасно осведомленный о том, во сколько вы встаете, во сколько ложитесь, где бываете, и даже о том, что говорите и покупаете. В ближайшие годы именно информация, а не нефть или золото станет главной ценностью планеты. Для более чем 5 млрд человек сервис по запросу означает возможность получить песню, фильм, рекла-



му, автомобиль, домашнего питомца или помощника именно тогда, когда они вам нужны. Вся эта экосистема функционирует на основе информации. Чем она точнее, тем точнее таргетинг и выше прибыль одного из участников цифровой цепочки.

Все это начинается достаточно безобидно, но не факт, что так останется и дальше. ИИ-приложения в основном устроены по принципу черного ящика, а интересы компаний могут расходиться с вашими собственными. В большинстве случаев технологическим компаниям платите не вы, а рекламодатели, так что именно последние (а не вы) являются реальными потребителями их сервисов. Даже такая незамысловатая штука, как приложение с прогнозом погоды, может на самом деле предназначаться для продажи зонтиков, а не для того, чтобы предупреждать вас о дожде. Оно существует не для того, чтобы вы не промокли, а для продвижения продукции своих рекламодателей.

Эта бизнес-модель существует уже десятилетие, и тем не менее очень немногие понимают, сколько информации о себе предоставляют люди и как эту информацию могут использовать политические деятели, лоббисты, рекламщики и даже иностранные правительства. Бесплатных приложений не бывает — за них платите либо вы, либо рекламодатели, или же разработчик торгует вашими данными.

Работая в Microsoft, я придумал кампанию под названием Scroog-led, призванную предупредить потребителей о том, что происходит на самом деле. Людям открытым

текстом объясняли, что Google может читать их почту и делает это, а то, что передносится пользователю как нейтральная и бесплатная информация о товарах и услугах, на самом деле замаскированная коммерческая реклама. Потребители откликнулись на эту кампанию с удивительным энтузиазмом. На сайт Scroogled ежедневно заходило около 250 000 человек, отчаянно желавших понять, что происходит с их личной информацией. Шутки ради я открыл онлайн-магазин Scroogled, и в течение первых 30 часов его существования страницу посетили 450 000 человек, чтобы купить кружки и прочие мелочи с надписями типа «Сохраняйте спокойствие — мы скачиваем ваши данные!». Понятно, что в Google не сочли это очень остроумным.

В наши дни данные собирают прежде всего для создания таргетированной рекламы. Но со временем будут появляться и другие варианты их использования, и не исключено, что они окажутся намного более важными, а иногда и более опасными для нас. По сути, происходящее означает, что технологические компании могут собрать досье на любого человека, включая его привычки и предпочтения, и отслеживать изменение всех параметров от рождения до самой смерти. Сегодня Facebook располагает, вероятно, самым полным и пригодным для дальнейшей разработки массивом персональных данных из когда-либо существовавших. А поскольку люди все чаще прибегают к ДНК-тестированию, то к медицинским и поведенческим данным прибавятся генетические, что послу-

жит прогрессу науки, но уничтожит самые элементарные представления о неприкосновенности личной жизни.

Сегодня большие данные создаются при каждом удобном случае, как по крупным, так и по незначительным поводам, чему способствует превращение облачных сервисов в главное хранилище информации. Иногда их используют довольно неожиданным образом. Например, один из ведущих производителей лифтов объединил в сеть все когда-либо установленное или обслуживаемое им оборудование по всему миру. Компания получает данные о каждой поездке каждого лифта — время, этаж и количество пассажиров. Эта информация используется для организации сервисного обслуживания и ремонтов, но ее ценность возрастает по мере накопления данных со всех 50 000 лифтов. Системы распознавания лиц или электронные ключи сообщают, куда направляются люди, и дают возможность рассчитывать нагрузку на лифты и даже управлять ими на расстоянии. На основе накопленных данных искусственный интеллект определяет, когда пора делать профилактический ремонт, и даже прогнозирует аварийные ситуации. Получается, технологии, большие данные и ИИ совершают революцию в управлении лифтовым хозяйством. И если подобным образом можно управлять даже лифтами, то как скоро данные, собираемые с наручных часов и фитнес-браслетов, позволят точно так же обращаться с людьми? Видимо, недалек тот день, когда хирурги, оперирующие коленные суставы, смогут нахо-

дить себе потенциальных пациентов среди людей, которые пока и не догадываются, что им нужно подновить колено. ИИ будет делать вывод об этом на основе данных о скорости их ходьбы и бега.

По мере того как большие данные будут загружаться в ИИ, машины смогут все серьезнее влиять на ваш опыт и ощущения. Вероятно, вы знаете, что Amazon рекомендует товары на основе ваших прошлых покупок. Точно так же поступает и Netflix, рекомендуя вам фильмы и сериалы. На смену тщательно оформляющим витринную выкладку мерчендайзерам приходят невидимые алгоритмы, и постепенно они берут на себя все большую часть ответственности за то, что вы видите и слышите. На смену мерчендайзерам с их искусством пришли боты. И это же прекрасно, верно? Ведь теперь все точно соответствует нашим индивидуальным потребностям, да? Возможно. Но это зависит от того, как устроен конкретный алгоритм. Считайте, что домашние странички Netflix и Amazon — витрины этих компаний. Они могут выкладывать на них все что угодно и будут исходить при этом как из своего представления о том, что должно вам понравиться, так и из того, что принесет им больше всего денег. Так что, если вы любите научно-фантастические фильмы, на виду окажутся те, которые увеличивают прибыль компании, а не те, которые больше понравились бы вам. А рекламные объявления в Google размещаются на платной основе. Поскольку об этом никто не распространяется, а сам сервис выглядит в ваших глазах бесплатным, вы



естественным образом считаете это дополнительным плюсом. Вот в чем загвоздка: индивидуализация постепенно искажается ботами так, чтобы создавать компаниям условия для максимизации их прибылей, а вы продолжаете считать, что бесплатные сервисы работают на вас.

Эти тренды выглядят тревожно и в связи с растущей монополизацией в отрасли высоких технологий. На долю одной компании приходится 50 % всех покупок, совершаемых онлайн. Только у одной компании новостная лента пользуется большим влиянием, чем The New York Times. И одна единственная компания занимает 98 % мирового рынка поисковых систем. Количество стартапов сокращается. По мере взросления высокотехнологичной отрасли ее мощь относительно других отраслей стремительно нарастает. По своей рыночной капитализации пять крупнейших технологических компаний оставили далеко позади семь крупнейших банков.

Мы не только все охотнее позволяем искусственному интеллекту вторгаться в область наших личных решений. Другой потенциально неприятной проблемой может стать использование ИИ для создания помощников, или «существ». Мы все ближе и

ближе к тому, чтобы вступать в отношения с роботами и ботами. С одной стороны, эти боты и роботы, среди которых пока наиболее известны Siri и Alexa, на редкость услужливы и всегда в вашем распоряжении. Со временем на основе полученных знаний о людях приложения можно будет научить играть на эмоциях и слабостях владельца. В ближайшие десять лет они превратятся из подобий раздражающего цифрового консьержа, который отвечает на ваши звонки в авиакомпанию, в домашних сиделок, сексуальных партнеров и самостоятельных шоферов. Отношения с ними будут выглядеть реальными, поскольку боты смогут учитывать особенности вашей личности и ваши прошлые реакции. Но боты не реальны. Это не подлинно разумные существа, а не более чем высокотехнологичные сладкоголосые сирены, манящие вас в свои сети при помощи скрытых коммерческих предложений. Они — неизбежный результат стремления к максимальной индивидуализации, и они способны усугублять поляризацию общества, отвлекая людей на отношения, которые невозможно испортить.

Журнал 

2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Чайки громко кричат перед бурей...



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В каких госорганах Вы наблюдали похожий, глазами управленца, театр абсурда и как бы Вы все там изменили?

Прежде, чем взяться за комментарии, я решил выяснить для себя является ли Пенсионный фонд России организацией в академическом (менеджерском) понимании этого слова, например по методологии гуру менеджмента Г. Минцберга. Если ПФР не организация, а материальное воплощение чего-то абстрактного, то любые рекомендации по оптимизации менеджмента будут беспочвенны и нереализуемы. Почитав их сайт, я обнаружил признаки организации: есть менеджер высшего уровня – Председатель правления, есть среднее управленческое звено – Заместители Председателя и Управляющие отделениями ПФР, есть техническое ядро – клиентские службы и есть структуры технической и административной поддержки (служба IT, кадровая и административные службы). Т.е. ПФР – организация. А, значит, и процессы управления в ПФР должны быть как в организации. По тому же Г. Минцбергу, в ПФР должны быть следующие управленческие процессы: определе-

ние целей, сбор и анализ информации, планирование, реализация и контроль, и обратные связи в управлении (сбор информации от клиентской службы, например). Осталось определить, кто для ПФР является клиентом. Если клиент для ПФР – это пенсионер (а не государство), то замечания клиента по средствам обратной связи в цепочке управления должны дойти до Центра принятия решений, там замечания будут обработаны и вернуться в клиентскую службу в виде готового решения, которое исключит повторение негатива со стороны клиента. Управленческих решений по минимизации подобных ситуаций может быть множество: от технических (доработка CRM, например) до организационных (изменение KPI, систем стимулирования и мотивации, подбора персонала, в конце концов). Если замкнутая обратная связь – норма для организации, то такое самообучение быстро выводит организацию на новый качественный уровень в клиентском сервисе.

Не меньший организационный бардак имеет место и в частных фирмах от малых до очень больших. Причины?

— Причины те же, что я определил выше. Дополнительно, если отсутствует четкое планирование в организации, то нет и необходимости в контроле, т.к. не с чем сравнивать полученный ре-



зультат. Если не с чем сравнивать полученный результат, значит у сотрудников нет KPI, нет KPI, значит получаем штат процессников, приходящих на 8 часов в офис работу работать. Бардак в организации – следствие неправильного менеджмента.

УИ Все исправит рынок или процесс оптимизации в одном месте продолжается появлением новых застоев в другом месте вечен?

— Как мы определили выше, у государственных бюрократических структур и коммерческих компаний организационная модель схожая. Но, в государственных структурах деятельность носит процессный характер, а коммерческим организациям ближе проектная деятельность. У них разные цели. У коммерсантов все просто, наша цель – прибыль. У фискальных гос. структур конечная цель похожая – пополнить бюджет, но четко её осязают только на верхнем эшелоне управления этой структурой. У рядовых клерков, общающихся с населением цели размыты. Также уровень зарплаты играет определенную роль. Опираясь на свою многолетнюю практику в подборе персонала, однозначно могу сказать, что не бывает хороших и в тоже время дешевых специалистов (вариант трудоустройства по типу Сталинских «шаражек» – не учитываем). Хотя высокая зарплата тоже не является гарантом

профессионализма и эффективности, яркий пример – наша сборная по футболу.

УИ Сам Нечаев мог бы будучи министром поставить вопрос театра абсурда ребром и инициировать оптимизацию сервиса хотя бы у себя или это был бы крик синички?

— Нечаев был министром 1 год и четверть века назад в самый пик развала советской экономики. Мне сложно судить, что можно сделать за такой срок в достаточно инерционной организации в период, когда само понятие «клиент», «клиентоориентированность» только зарождались в России. Насколько я помню, тогда о клиентском сервисе думали в последнюю очередь.

УИ В налоговых службах США постоянно работают коучи так как как предприниматели громко возмущаются хамством персонала ведомства. Но как только коучи уходят, налоговики опять начинают измываться над налогоплательщиками. У Вас есть идея как можно было бы сделать там сервис приятным для всех? (о нас помолчим)

— Задача коуча дать сотрудникам почувствовать себя любимыми и нужными. По-видимому, любимыми и нуж-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ными налоговых инспекторов в США рядовые налогоплательщики не считают. Поэтому терапевтический эффект от коучинга кратковременен. В США система налогообложения устроена сложнее для рядового гражданина, чем в России. По умолчанию, в США все налоги рассчитывает и уплачивает сам гражданин, а там 3 уровня налогов (федеральный, штата и местный). И не уплата налогов в США карается гораздо строже, чем у нас. Поэтому ежегодный визит в налоговую для многих рядовых американцев является стрессом: правильно ли я всё рассчитал, не забыл ли задекларировать доход, или имущество. В отличие от наших налоговых инспекторов, в США помощи в

заполнении декларации и консультаций от налоговой ждать не приходится. Это «хлеб» огромного рынка частных налоговых консультантов. Я думаю, что над налогоплательщиками в США измываются не налоговики, с сама система взимания налогов. Об этом красноречиво говорит исконно американская пословица: «Есть две вещи, которых никак не избежать в жизни: смерть и налоги».

*Дмитрий Жирнов, CEO Кадровое агентство «Бридж ту ЭйчАр»

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Анонс Привлечение к уголовной ответственности за нарушение правил охраны труда

**Суды могут смягчать наказание за нарушения в
сфере охраны труда либо оправдывать обвиняемых за
помощь следствию и с учетом характеристик личностей
подсудимых."– читайте статью Т. Кочановой в журнале
Трудовое право за январь 2018 года.**

Татьяна Кочанова

*Полный текст читайте в журнале
Трудовое право или запросите в редакции УП и мы
вышлем его Вам в pdf. Пишите на: tp@top-personal.ru*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по кадрам "Роспотребнадзор" - 7062, 7065, 7068

Мыло hrd обязан
выдать каждому
сотруднику иначе
– не смешной штраф



Елена Попова,
ФИНЭКСПЕРТИЗА

Как защищаться
от шантажа
работников при
“недобровольном
увольнении”?



МЕЖДУНАРОДНОЕ
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО
MAINSTAFF

Этичный хакер и
тот “не проглотит”
наши требования
30-х годов к оформлению
на работу в РФ

Диана Халилулина,
ANTALRUSSIA

Высшее
образование – это
ваш круг общения
и ваши навыки



Ирина Святицкая,
HEADHUNTER

HR бренд
начинается
изнутри



Александр Стома,
HREDU

Четвертая
революция в
действии

Дмитрий Слиньков,
РОСТЕЛЕКОМ

Дон Бек
Тедди Ларсен
Сергей Солонин
Рика Вильёэн
Томас Джонс

Модель развития
личности,
организации
и человечества

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

на практике



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

НАЦИОНАЛЬНАЯ
ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2018

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ
В МАРТЕ 2019 ГОДА**

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| • Лучшие работодатели | • Лин-технологии | • Диверсификация |
| • Деловая репутация | • Модель управления | • Лучшие сайты |
| • Лидеры отрасли | • Массовый рекрутмент | • Международная экспансия |
| • Бурный рост | • Команда топов | • Лучшие кадровые агентства |
| • Бизнес-проект | • Agile team | • Лучшие пиар-агентства |
| • Корпоративная культура | • Трансформация | |
| • Лин-технологии | • Эффективность бизнеса | |

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- | | | | |
|--------------|--------------|-------------------------|-----------------|
| • лучшие CEO | • лучшие hrd | • лучшие бизнес-тренеры | • лучшие авторы |
|--------------|--------------|-------------------------|-----------------|

ПРОГРАММА БИЗНЕС-КОНГРЕССА В НОВОМ НОМЕРЕ УП И НА САЙТЕ

Секретари премии сообщат лауреатам о награде и получении диплома

TP@TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (222)

ЯНВАРЬ 2019

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

Светлана Щербатова

Перевод работника внутри компании: споры в судах и советы работодателям

Татьяна Кочанова

Привлечение к уголовной ответственности за нарушение правил охраны труда

Ксения Грановская

Увольнение по принуждению

Ирина Трубникова

Расчёт пенсии: что учитывается и как

Владимир Алистархов

Бунт в прокуратуре или отстаивание своего мнения?

Анастасия Жукова

Судебные споры с кадровыми агентствами

Наталья Пластинина

Незаконное обогащение

Анна Ермохина

Как создать невидимый барьер для трудовых экстремистов?

Татьяна Горошко

Отрицательные факты не доказываются: что это – теория или практика?