

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 5  
(513)

2019

Иллюстрация: Артём Шумилов

Главная тема: МЕДИАЦИЯ: БИЗНЕС И ВЛАСТЬ



Сергей Пронин  
«ТАРЕСС»

**Главный враг бизнеса –  
не государство, а теневой бизнес**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Потерять лицо – для китайца это страшно...**

**А для его работодателя – это некий ошейник, с помощью которого можно управлять...**

**Есть ли такой “ошейник” у нас для ценных специалистов? Не знаю... об этом и спросим у экспертов...**

**Скоро в  вип интервью с топами Открытие, Норникель, известным бизнес тренером Борисом Норка...**

*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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)  
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)  
Юридическая поддержка — «Тарес»

**М**едиация возможна лишь при схожем уровне профессионализма обеих сторон и когда госслужащий не превышает свои полномочия...

**В** США, Японии, Китае доля теневого бизнеса всего 8–10%. Нам хотя бы для начала 20% достичь...



Сергей Пронин,  
«ТАРЕСС»

**S**oft skills: готов ли кандидат работать самостоятельно и в команде, умеет ли договариваться, насколько целеустремлен, соблюдает ли дедлайны и так далее...



Ирина Святицкая,  
HEADHUNTER

стр. 37

**И**ногда, сотруднику нужно напомнить 3 или 4 раза, чтобы он приступил к выполнению задания...



Светлана Самолетова,  
UCL HOLDING

стр. 47

**Г**оворя о мотивации, мы, hr-ры, не должны забывать о демотиваторах!...



Татьяна Ведькалова,  
ПАО Банк Уралсиб

стр. 53

**“В**ысший пилотаж» от кандидата – когда я ощущаю, что собеседник может управлять и моими эмоциями...



Дмитрий Жирнов,  
«Бридж ту ЭйчАр»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**МЕДИАЦИЯ: БИЗНЕС И ВЛАСТЬ**  
**Между бизнесом и властью уже 20 лет**  
Сергей Пронин, «ТАРЕСС»

15

**СПЕЦВЫПУСК**  
**Деловой юбилей – важное событие в жизни каждой компании**  
Александр Гончаров

17

**СПЕЦВЫПУСК**  
**Решение проблем клиента – приоритетная задача Таресс**  
Юрий Кравченко

22

**СПЕЦВЫПУСК**  
**Католический брак – это один раз – и на всю жизнь**  
Екатерина Бисярина, ООО «Сэкисуи хаус СНГ»

23

**СПЕЦВЫПУСК**  
**С Таресс ведите себя как с доктором**  
Александр Подерёгин

25

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Облик лидера: Недостающее звено между способностями и успехом**  
Сильвия Энн Хьюлетт

34

**ОБРАЗОВАНИЕ**  
**Высшее образование – это ваш круг общения и ваши навыки**  
Ирина Святицкая, HeadHunter

37

**КИТАЙ**  
**Китайцы копят силы и ждут чудо**  
Светлана Самолетова, UCL HOLDING

47

**МОТИВАЦИЯ**  
**Мотивировать людей только деньгами легко, но опасно**  
Татьяна Ведькалова, ПАО Банк Уралсиб

51

**КОММЕНТАРИЙ**  
**Чужая практика – это отличный шанс изучения бизнеса**  
Анастасия Лобченко, Digital-агентство Webit

53

**КОММЕНТАРИЙ**  
**Топов надо брать только с одинаковыми ценностями**  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

57

**КОММЕНТАРИЙ**  
**Не стреляйте в пианиста – играет как умеет**  
Владимир Кожухарь, бизнес-тренер

62

**МЕДИАЦИЯ**  
**Время – самый невосполнимый ресурс**  
Анвар Калимов, RDI Group

№ 5  
(513)  
Издается 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

ТР@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](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 13.02.2019 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



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

## Между бизнесом и властью уже 20 лет

*С долгами в России все «хорошо», а вот с взысканием – плохо.*

*Двадцать лет назад Сергей Пронин ушел из налоговой полиции в бизнес и стал заниматься тем же, чем занимался на госслужбе, – делами по взысканию проблемной задолженности, урегулированием сложных конфликтных ситуаций.*

**УТ** Вашей компании «Таресс» 23 февраля исполняется 20 лет. В начале пути вы рассчитывали, что отметите такой солидный юбилей? Что определило этот путь и помогло вам в бизнесе?

*М* как получилось, что еще работая в налоговой полиции, я написал две книги по взысканию задолженности – одну в помощь коллегам, а другую – для бизнеса. Тогда еще только нача-



Сергей Пронин

«ТАРЕСС»

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лась кампания по продвижению налоговой полиции в массы. А у руководителей предприятий не было информации и знаний о том, как вести себя в делах, связанных с проблемной задолженностью. По тем временам это была редкость, чтобы действующий сотрудник налоговой полиции рассказал бизнесменам, какие у них права и как они могут отстаивать их во взаимоотношениях с правоохранительными органами.

Я всегда старался рассуждать и как экономист, и как человек, который живет в своем городе и в своей стране. Главное не в том, какие цифры в отчете, а в том, чтобы как минимум не навредить. Если сырье должника изначально предназначалось для обеспечения тепла в городе, то в процессе взыскания задолженности надо сделать так, чтобы жители не пострадали. Люди не должны быть заложниками отношений между предприятиями и государством.

## ДЕЛАТЬ ДОБРО, ДАЖЕ КОГДА РЕЧЬ ИДЕТ О ВЗЫСКАНИИ ДОЛГОВ

В конце 90-х была создана Федеральная служба судебных приставов (ФССП) и подразделение по взысканию задолженности в налоговой полиции было ликвидировано. Я понимал, что мой опыт может быть востребован

в бизнесе и что это может быть новый путь многолетнего развития. Но консалтинговой практики в таком направлении еще не существовало, не было компаний, которые бы профессионально и цивилизованно занимались взысканием долгов.

Я стал одним из первых, кто создал профильную организацию с названием «Таресс», в основе которого лежит слово «арест». И до сих пор мы занимаемся консалтингом в сфере взыскания задолженности, экономической безопасности, представлением интересов компаний в исполнительном производстве, урегулированием сложных конфликтных вопросов.

**УИ** Какой вы видите свою миссию в жизни?

— Делать добро, даже когда речь идет о взыскании долгов. И на госслужбе, и в бизнесе важно использовать не только формальный подход, но и чело-

веческий – говорить с людьми, объяснять причины происходящего, находить решения. Во время работы в налоговой полиции, а потом в Федеральном налоговом центре при Правительстве РФ мне удалось не разорить ни одно пред-



приятие, всегда находить конструктивные решения. Хотя тогда отношение к бизнесу было не таким доброжелательным, как сейчас, большинство работали ради показателей и на меня смотрели, как на не вполне адекватного.

Руководитель одной из компаний с проблемной задолженностью как-то заявил, что он в молодости служил пулеметчиком и с удовольствием перестрелял бы всех налоговых полицейских. А спустя полгода он же писал в налоговую полицию письмо с просьбой сделать вне очереди повторный арест имущества предприятия, иначе оно просто не выживет. Если бы не индивидуаль-

— Ее можно решить, но должны быть усилия с двух сторон. Усилия бизнеса – через «не могу» заставлять себя это делать. Соблазнительно экономить на налогах и социальных платежах, но надо понимать, что речь идет о людях и в такой же ситуации могут завтра оказаться твои близкие. Они будут лишены пенсионных выплат, налоговых льгот, возможности привлечь кредитные средства на покупку дома, машины и т.д.

С другой стороны, нужны усилия государства. Сегодня 39% российского бизнеса находится в теневом секторе,

## НЕ РАЗОРТЬ НИ ОДНО ПРЕДПРИЯТИЕ, ВСЕГДА НАХОДИТЬ КОНСТРУКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

ный подход, этот «пулеметчик» мог бы остаться при своем мнении и действовать против налоговой полиции, а в результате – против своего предприятия. Я верю в закон сохранения добра и зла. Если будем делать добро, добра будет больше, и оно обязательно к нам вернется. И наоборот.

**УТ** Одно из зол современной экономики – уход от налогов через «серые» зарплаты. Есть решение проблемы в современных условиях?

и не ясно, что же делается для решения этой проблемы.

В США, Японии, Китае доля теневого бизнеса всего 8–10%. Нам хотя бы для начала 20% достичь. В результате как минимум на столько же можно было бы снизить налоговое бремя на предприятия. А пока, увеличивая налоги, мы увеличиваем теневой сектор, загоняя в него предпринимателей, балансирующих на грани выживания. Государство должно быть двурукое. Надо не только помогать людям, снижать налоговые



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ставки, но и постоянно показывать, что любые нарушения закона будут жестоко караться. Наиболее яркие моменты должны быть видимы. В свое время я вручал решение налоговой инспекции о проверке МММ Мавроди, причем непосредственно у него дома. Акцию освещали десятки журналистов. И нам удалось донести свою позицию до людей. Надо не размахивать мечом, а периодически показывать, что он есть.

 **Что сегодня важно для успеха в налоговой среде?**

— Во-первых, тщательно все просчитывать и продумывать заранее. Сегодня стало намного больше регулирующих документов и юридических лиц. У налоговиков, например, раньше было понимание, что, если не за три, то за пять лет, все организации можно обойти. Сейчас такое не пройдет в принципе. Поэтому тем актуальнее риск-ориентированные стратегии.

доступна, чем 20 лет назад, когда все приходилось буквально «выбивать» – в банках, госучреждениях и т.д.

Когда-то один мой коллега в интервью журналу сказал, что теперь вся информация о любом предприятии в одном компьютере, налоговый полицейский может получить ее за минуту. Речь при этом шла всего лишь о компьютерной систематизации имеющейся информации. Но это сработало как взрыв и вызвало стресс у предпринимателей. Нам звонили, писали и спрашивали: «Что, действительно вы теперь все о нас знаете?».

*С легкой руки Сергея Пронина в обиход прочно вошло выражение «фирмы-однодневки», которое он когда-то придумал и употребил в одном из интервью.*

В-третьих, важно понимать, что сегодня изменилось отношение к предприятиям и к бизнесу, оно уже не такое

## **В США, ЯПОНИИ, КИТАЕ ДОЛЯ ТЕНЕВОГО БИЗНЕСА ВСЕГО 8–10%. НАМ ХОТЯ БЫ ДЛЯ НАЧАЛА 20% ДОСТИЧЬ**

Во-вторых, большое значение имеет качественный анализ информации, которая теперь намного более открыта и

наплевательское, как в 90-е. Социальная ответственность бизнеса выросла, вместе с тем и у государства сейчас



есть понимание, что нельзя губить серьезные компании, подрубать налоговую базу. Хотя, конечно, с налоговиков спросят, сколько взыскали. В этой ситуации необходимы новые методы работы и нестандартные решения.

**УТ** Способствует ли экономическая ситуация развитию бизнеса в сфере взыскания проблемной задолженности?

— Можно так сказать: с долгами в России все «хорошо», а вот с взысканием плохо.

## С ДОЛГАМИ В РОССИИ ВСЕ «ХОРОШО», А ВОТ С ВЗЫСКАНИЕМ ПЛОХО

Тем более, когда в экономике кризис, долги обязательно растут. Недобросовестный бизнес, как правило, отказывается платить. А судебная система и исполнительное производство работают медленно. Часто многие организации не желают платить долги, заявляют контрагентам: «Идите в суд, через суд все вернем», а сами в это время «сливают» организации и выводят активы.

Сейчас ситуация очень сложная, рост неплатежей неизбежен, работы у нас точно прибавится. И поэтому надо

думать о том, как найти неординарные подходы к решению проблем, чтобы обеспечить прорыв в этом вопросе.

**УТ** Проблемная задолженность – насколько серьезен в цифрах этот вопрос в масштабах государства?

— Порядка 10 триллионов рублей – сумма, которая предъявлена судебным приставам. Примерно треть из этих денег – то, что организации и граждане должны государству. Реально объем проблемной задолженности, возможно, вдвое больше, с учетом того, что при-

ставам не все предъявляется – взыскатель может самостоятельно передать исполнительный лист в банк, если он знает счет, а иногда и просто придержать «до лучших времен».

**УТ** У вас есть идеи, как можно решить проблему?

— Несколько лет назад я предлагал простую, но, на мой взгляд, перспективную идею – вывести долги по налогам на рынок. Думаю, нашлось бы немало инвесторов, которые выкупили бы долги, разумеется, с дисконтом.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Конечно, речь идет не о теневом рынке, это должна быть открытая биржа, где все прозрачно и официально. Пока идея не нашла практического применения, но, думаю, до нее еще дойдет очередь. Размеры проблемной задолженности в России растут ежегодно. Это деньги, которые могли бы быть влиты в экономику, использованы на развитие страны.

 **Вы чувствуете себя посредником между бизнесом и государством?**

— Да, после службы в налоговой полиции я стал работать на другой стороне, пытаться объяснить чиновникам, что бизнес – не враг. А представители бизнеса, в свою очередь, не должны быть одержимы идеей, что их главный враг – государство. Государство – всего лишь инструмент, которым пользуют-

ное, не стал на 100% бизнесменом. Но именно это позволяет мне обеспечить коммуникацию разных сторон.

 **Если уж вы произнесли слово «медиатор», то следующий вопрос о медиации – досудебном урегулировании конфликтов. В последние годы эта тема широко обсуждалась. Как вы думаете, насколько возможна практическая применимость медиации в спорах между государством и бизнесом?**

— К сожалению, выражение «я начальник, ты дурак» очень актуально в отношениях бизнеса и государственных людей в России. Человек, облаченный властью, еще не привык к переговорам. Даже при попытках прояснить какие-то вопросы, предприниматель часто рискует получить ответ в таком

## **МЕДИАЦИЯ ВОЗМОЖНА ЛИШЬ ПРИ СХОЖЕМ УРОВНЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА ОБЕИХ СТОРОН И КОГДА ГОСЛУЖАЩИЙ НЕ ПРЕВЫШАЕТ СВОИ ПОЛНОМОЧИЯ**

ся в том числе теневой бизнес. Именно он – главный враг и добросовестного бизнеса, и страны в целом.

То есть моя роль – роль медиатора. Я уже не совсем чиновник и, навер-

роде: «Вы забыли, где вы находитесь, здесь вопросы задаем мы!». И такое, к сожалению, может быть из-за низкого профессионализма. Чиновник не всегда в состоянии ответить на вопросы по существу. Медиация возможна лишь



при схожем уровне профессионализма обеих сторон и когда госслужащий не превышает свои полномочия.

**У** вас много партнеров, компаний, с которыми вы сотрудничаете, вы активно используете аутсорсинг. А что нельзя перепоручать никому, на ваш взгляд?

— Я никогда не перепоручаю отношения с заказчиком. Если человек пришел ко мне и доверил свою проблему и

## Я НИКОГДА НЕ ПЕРЕПОРУЧАЮ ОТНОШЕНИЯ С ЗАКАЗЧИКОМ

информацию, отвечаю за все я. В нашем бизнесе авторитет завоевывается десятилетиями, а потерять его можно в один раз.

**У** Собственная служба безопасности или аутсорсинг – как считаете, какие здесь плюсы и минусы?

— Я всегда исхожу из того, что служба безопасности должна быть минимизирована за счет повседневных действий, которые предотвращают возникновение конфликтных ситуаций. А если человек постоянно их провоцирует, никакая служба безопасности не спасет. Кроме того, есть еще близкие,

которые могут пострадать, а также сотрудники компании, которые явно не будут в выигрыше от конфликта.

Если конкретно говорить, то можно создать свою службу, взяв в нее, например, людей, которым доверяешь и которые точно будут тебе преданы. Но возникает вопрос профессионализма. Профессионализм и преданность – два в одном – это редкость. Другая проблема – финансовая. Создавать собственную СБ дорого. Аутсорс экономически выгоднее и профессиональнее.

Но есть, конечно, минусы. Одно дело, когда твой охранник практически становится членом семьи, и другое, когда присылают постоянно новых, которых впервые видишь.

Служба безопасности на аутсорсе может тебя «продать». Такие ситуации, к сожалению, случаются. То есть это всегда сложный выбор – моральный, финансовый и организационный.

**У** Какими критериями вы пользуетесь, когда выбираете себе партнеров?

— Я ориентируюсь на личное доверие. Всех людей, с которыми работаю,



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

знаю давно. И сотрудничаю только с теми, кто наиболее близок и профессионален. Профессионализм, конечно, играет большую роль. Лично я видел, когда одно неправильное слово, произнесенное во время судебного заседания, негативно влияло на все дело и стоило миллионы рублей.

**С какими клиентами вы принципиально не работаете? Что вас корбит в этике некоторых бизнесов?**

— Принципиально не работаю с темным, недобросовестным бизнесом, людьми, которые в силу своих низких моральных и культурных качеств занимаются не тем, что они должны делать по предназначению и закону. Например, я никогда не буду помогать чело-

— Это те люди, которые тащат нас назад и не дают двигаться вперед. Примеров тому множество. Те же затянувшиеся на десятки лет стройки, когда инвесторы теряют вложенные деньги и остаются без жилья. Если бы у организаторов подобных строек не было высоких покровителей во власти, вряд ли им удавалось бы «отбиваться» от закона и оставлять потребителей в бедственном положении.

**Где граница между «добром» и «злом» в бизнесе для вас? В каких случаях, на ваш взгляд, можно сделать исключение?**

— Наличие умысла и систематичность – это признаки недобросовестности. Если предприниматель в какой-то

## СОЗДАВАТЬ СОБСТВЕННУЮ СБ ДОРОГО. АУТСОРС ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНЕЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЕЕ

веку, который систематически выстраивает и реализует схемы по уклонению от уплаты налогов.

**Покровители во власти для коррупционеров и бизнесменов, уходящих от налогов, – чем чреват такой путь, выбираемый, увы, многими?**

момент пустил деньги в «обнал», не заплатил налоги с целью погасить долги по зарплатам сотрудников, потому что иначе нечем было платить, – это нарушение, и оно должно быть наказано в любом случае. Но в данной ситуации я могу выступить за максимальное смягчение наказания. Оснований для лишения человека свободы, на мой взгляд, здесь нет.



**У** Какие знания и опыт помогают вам в работе?

— Все. Например, я из любой страны привожу какие-то идеи. Прочитав очередную книгу или просмотрев любую программу, я делаю практические выводы. Любая информация, если я ее пропускаю через себя, осмысливаю — это все те кирпичики, которые формируют меня как человека и как профессионала.

**У** Какая у вас мотивация продолжать свое дело, что вас вдохновляет?

— Я всегда в предвкушении новых вызовов, новых интересных задач, новых ситуаций, которые можно анализировать, искать решения, казалось бы, в неразрешимых ситуациях.

Когда я занимаюсь работой, я могу зарабатывать деньги на то, чтобы реа-

центр «Восхождение» для таких детей, куда я периодически приезжаю и помогаю.

Также я регулярно помогаю в организации Всероссийского фестиваля-конкурса ФССП «Хрустальные звездочки» для одаренных детей сотрудников правоохранительных органов и других госструктур.

Ну и третий момент, мотивирующий меня, — мне небезразлично, что происходит в стране. Накопилось много информации и идей. Я состою в Генеральном совете «Деловой России», Общественном совете при ФССП, благотворительных и других организациях, через которые стараюсь донести свои предложения и оказать конкретную помощь там, где вижу в этом необходимость.

Например, меня волнует проблема защиты прав потребителей. Закон, ре-

## СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ НА АУТСОРСЕ МОЖЕТ ТЕБЯ «ПРОДАТЬ». ТАКИЕ СИТУАЦИИ, К СОЖАЛЕНИЮ, СЛУЧАЮТСЯ

лизовать свои амбиции. Одна из моих амбиций — помогать людям. Больше всего меня беспокоят дети из неблагополучных семей. В Ульяновской области, например, есть реабилитационный

гламентирующий эту сферу, приняли еще в 1992 году. Но он уже давно не соответствует современным задачам. Тогда было понятно, что главная проблема, чтобы не затянули сроки по-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ставки продукции, поскольку инфляция была под 500%. Но позже возникли совсем другие сложности – и в нулевые годы, и в десятые. Закон нуждается не в доработке, а в переработке. Второе – нужен механизм реализации прав потребителей. Есть, например, уполномоченный по защите прав предпринимателей, человека, ребенка. Но уполномоченного или какого-то иного сильного центра по защите прав потребителей почему-то нет. Официальные органы здесь либо не работают, либо очень узко себя позиционируют. А цель государства как раз в том и состоит, чтобы создать благоприятные условия для жизни своих граждан.

Если бы вас попросили предложить 10 «заповедей» для бизнеса, что бы вы включили в этот список?

— Все достаточно просто – 10 библейских заповедей общеизвестны. Ничего нового не придумано. Если открыть моральный кодекс строителя

коммунизма, там будут они же – только в иной интерпретации.

Эти 10 заповедей применимы и в бизнесе. Не кради, не желай бизнеса ближнего своего и т.д. Они не упали к нам с неба, а проверены и выстраданы человеческой историей, надо просто помнить о них, когда принимаете решения, и тогда не будет стыдно за содеянное.

\*Сергей Пронин, Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС»

беседовала М. Селина

Журнал

2019 г.



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



**Эксклюзивно для**



# Деловой юбилей – важное событие в жизни каждой компании

Александр  
Гончаров

«ТАРЕСС» 20 лет назад «поднял паруса» на рынке налогового консалтинга и взыскания долгов, и сегодня можно передохнуть и подвести некие итоги. Многие производственные и торговые компании растут вширь, иначе им не выжить.

«ТАРЕСС» развивался не столько вширь, хотя число его постоянных клиентов только росло, а скорее качественно. То есть выросли его возможности, багаж знаний в этой области, авторитет и, как итог, успех на рынке.

С лидером «ТАРЕСС» мы познакомились весьма необычно, если сравнивать с другими его клиентами. Нам

нужны были преподаватели-практики по проблеме взыскания налогов еще в далекие 90-е годы, и мы отправились куда – конечно, в Налоговую полицию.

Там в отделе связей с общественностью нам порекомендовали обаятельного Сергея Борисовича Пронина. И вскоре в «Зарядье», на месте которого сейчас парк, он вызвал бурю восторга в аудитории главбухов и финансовых директоров крупных компаний, читая лекцию по проблеме взыскания налоговых долгов компаний и аресту их имущества.

Масса вопросов от слушателей, развенчание мифов, советы от практика взыскания привели к длительному

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



разговору и уже после окончания налогового семинара.

Возможно, таким образом, и бизнес-школа «Интел-Синтез» внесла свой вклад в идею С. Пронина создать в 1999 году свою компанию по налоговому консалтингу, уйдя из органов полиции.

Далее было немало других семинаров, где Сергей Борисович выступал бок о бок с руководителями департаментов Минфина РФ — (НДС, налог на прибыль и др.). Потом были зарубежные семинары, где участники вместе с Прониным С. и при его комментариях изучали опыт взысканий имущества должников во Франции, Италии и др. странах.

Вскоре вышла первая книга по теме взыскания долгов.

Таким образом, созданный 20 лет назад «ТАРЕСС» начал не с нуля, а с твердой платформы практического опыта и с авторитетом в глазах участников семинаров и читателей книг и статей в деловых журналах С. Пронина. «ТАРЕСС» — регулярный участник заседаний Делового Клуба журнала «Управление персоналом», где с топ-менеджерами успешных компаний обсуждаются сложные проблемы управления бизнесом.

Пронин С.Б. активно консультирует жюри Деловой премии «Капитаны Российского Бизнеса» по выбору

достойных лауреатов. Ведь такие номинации как «деловая репутация», «лучшие работодатели» должны получать только компании с чистой репутацией как налогоплательщики.

Сильная сторона «ТАРЕСС» и его ключевое преимущество — это специалисты компании, команда консультантов плюс тщательный выбор аутсорсеров.

Четкость и надежность в работе «ТАРЕСС» — это итог 20 лет роста и высочайшая ответственность перед клиентами. Цена рисков в этом бизнесе — жизнь или гибель компании. По Адизесу жизненный цикл «ТАРЕСС» находится на этапе зрелости и мудрости.

Пока Тарес успешно следит за всеми изменениями законодательства и заранее предупреждает клиентов о необходимости корректив в их налоговой политике.

Диверсификация — это не есть выбор «ТАРЕСС». Он удачно остановил свой выбор на совершенствовании себя в одной области... и преуспел. С чем мы его и поздравляем, и желаем дальнейшего процветания.

\*Александр Гончаров, главный редактор УП

Журнал



2019 г.

# Решение проблем клиента – приоритетная задача Таресс



Сергеем Борисовичем  
Прониным мы познакомились  
в обстоятельствах, в которых  
вряд ли можно было увидеть начало  
нашего многолетнего и взаимного  
доброжелательного знакомства.  
Это было, наверное, за год-два до  
того, как он создал свой «Таресс»,  
которому скоро исполняется 20 лет.  
Шла вторая половина 90-х, Сергей  
Борисович служил в налоговой  
полиции в должности начальника  
отдела, а я работал в должности  
заместителя Генерального директора в  
Мосэнергоремонте — энергетическом  
предприятии по ремонту действующих  
электростанций (даже и в то время  
крупнейшем в стране предприятии



Юрий Кравченко

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



данного профиля, с численностью персонала более 2000 человек). И он, в составе группы из 6 человек, пришёл накладывать арест на имущество Мосэнергоремонта за накопившийся долг по оплате налогов.

Кто жил в то время, помнит, какие это были годы: многие действующие предприятия останавливались и закрывались; как грибы, стали множиться мошеннические «фирмы-кидалы», к деятельности которых привыкшие к нормальной, ответственной и отформатированной на безусловном выполнении принятых обязательств работе предприятия прежних государственных структур не были готовы, не могли, да и не всегда хотели приспособливаться; всех душили взаимные неплатежи, электростанции не могли вовремя и в полной мере собрать с потребителей оплату за отпущенную электроэнергию и, в свою очередь, не могли полностью расплатиться со своими подрядчиками, в т.ч. и Мосэнергоремонтом, за уже выполненные им ремонты.

Так, постепенно у предприятий накапливались долги и по заработной плате персоналу, и по неоплаченным налогам, и по различным договорным обязательствам. Накопился такой долг и у нашего предприятия, по взысканию которого и поступил сигнал в налоговую полицию. Кто-нибудь из ретивых работников полиции мог бы просто

выполнить предписание вышестоящего руководства, не тратя времени на разбор ситуации, заблокировать расчётные счета предприятия до момента погашения задолженности, который (учитывая её сумму и суммы поступающих текущих платежей, мог вообще никогда не наступить), и на этом свою миссию считать выполненной.

Но Сергей Борисович из другой категории руководителей: вдумчивый, пытающийся разобраться в нюансах проблемы и, насколько это возможно, помочь в её разрешении, человек ответственный за принимаемые им решения. Эти качества у него будут и в дальнейшем наблюдаться, и совершенствоваться уже после увольнения со службы в налоговой полиции, при создании им собственной фирмы «Таресс» и выстраивании её деятельности.

Со временем выработался, можно сказать, фирменный «пронинский» стиль: сначала изучение вопроса во всех подробностях, поиск возможных вариантов его решения, реальная оценка возможных рисков, изучение и взвешивание сильных и слабых сторон как своих сторонников, так и соперников или противников, различные гарантии возможности обеспечения собственных обязательств — и лишь после этого принятие решения по заключению тех или иных договоров, проведение каких-то практических шагов или действий.



Так вот, возвращаюсь к ситуации нашей первой встречи. Вместо быстрых и решительных действий по «нейтрализации», так сказать, налоговых нарушителей, у нас завязался продолжительный разговор с предоставлением различных документов по деятельности предприятия, его финансовых и производственных связей, причин образования задолженностей, неплатежей заказчиков, необходимости проведения взаимозачётов (живыми деньгами перечислялось лишь 20–30% средств (при том, что на выплату одной только заработной платы требовалось 55%, да плюс налоги, необходимые хозяйственные расходы), а остальное — нужно было получать продукцией предприятий-должников Энергосистем, продавать её с неизбежными потерями — и в реальных деньгах, и по времени: а ведь это практически все предприятия 13 областей России, притом, что своего «ходового» товара никто не отдавал, а попробуйте быстро продать неликвид: вагон 20 см. гвоздей, 10 000 канализационных люков, цистерну растворителя №648 и т.д. и т.п. — десятки и десятки наименований разнообразнейшей продукции десятков предприятий.

И Сергей Борисович, разобравшись в ситуации, увидев, что предприятие даже и в таких условиях работает, выполняя свои обязательства перед заказчиком, обеспечивая бесперебойную работу

энергосистем, выплачивает зарплату персоналу, оплачивает текущие налоговые платежи (одни из самых значительных по меркам предприятий округа), не участвует ни в каких «офшорных» или им подобных схемах, вызвался помочь со взысканием долгов. И действительно помогал, и не один раз. Вот с тех пор и с такого события и началось наше знакомство, которое не прекращается и по сей день.

А позже уже бывало, что и фирма «Таресс» приходила к нам на помощь, когда требовались качественные и вдумчивые консультации в вопросах взаимодействия предприятия с заказчиками или предприятиями-должниками.

Могу привести ещё один пример.

У так называемых, «рейдерских захватов» имеются различные схемы, и обслуживают их различные люди — от обычных бандитов до «оборотней в погонах» и высокопоставленных чиновников. Однажды, в начале «нулевых», когда казалось, что худшие времена для Мосэнергоремонта позади — лучше стали обстоять дела с оплатой со стороны Заказчиков, стабильно оплачивались предприятием значительные текущие налоговые платежи в бюджетные и внебюджетные фонды — вдруг неожиданно нагрянула какая-то комиссия и под явно надуманными предлогами (где, в



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

отличие от событий, приведённых в первом примере, никто даже не стал выслушивать никаких доводов и аргументов, не было такой цели и желания — пришли, сделали порученное и ушли) по завышению себестоимости и, тем самым, занижению налоговой базы, заводится уголовное дело на его руководителей с угрозой приостановления деятельности всего предприятия. А дальше, по уже отработанной в других местах схеме, предстояло: смена руководства — вывод активов — взятие кредитов в определённых банках — их невозврат — банкротство предприятия — выкуп определёнными структурами за бесценок нескольких производственных и административных зданий и 1,5 гектара земли под ними в Москве недалеко от Садового кольца.

Мы обратились в «Таресс» представлять наши интересы в расследовании заведённого дела. Его работники и в первую очередь его руководитель С.Б. Пронин, по предоставленным документам досконально разобрались в сути предъявляемых обвинений, изучили наши доводы. Некоторые, например, были такие:

— Якобы необоснованные расходы на командировках сварщиков из немосковских филиалов, вызываемых на ремонты Московских ТЭЦ: при ремонтах пароперегревателей и

ширм котлов используются трубы из легированных сталей, специальные для экстремальных температур и давления, а для такого вида сварных работ всегда требуются «сварщики-паспортисты», которых всегда мало, это дефицитные специалисты, и в период разгара ремонтов на московских участках их не хватало; а если эту работу доверить обычным сварщикам, то она будет сделана некачественно, неумело, что, наверняка, приведёт к браку и повторному ремонту. У энергетиков всегда главным было и есть — обеспечение НАДЁЖНОСТИ работы электростанции. Поэтому небольшое удорожание ремонта за счёт перекомандирования с участка на участок нужных специалистов и обеспечение, таким образом, высокого качества работ всегда понималось нами как должное (кстати, эта позиция всегда находила понимание и у Заказчика).

— Якобы необоснованные расходы на выплату заработной платы высокооплачиваемым специалистам двух лабораторий — регулирования и вибрации турбин: такие специалисты действительно не загружены работой каждый день, но если по завершении среднего или капитального ремонтов турбин, длящихся по 2–3 месяца, инженеры высшей категории этих лабораторий не проведут своевременно свою недельную работу на своих приборах, то турбина хорошо работать не будет. А необходимость



нанимать для подобной работы какую-то субподрядную неизвестную аналогичную лабораторию могла привести и к снижению качества работ, и к срыву сроков ремонта. Но учитывая, что на нашем предприятии было (в разное время) от 20 до 30 производственных участков, временного простоя (в чём была одна из претензий) было не так уж и много, а польза от оперативной и высококачественной работы этих лабораторий была неопределимая.

Эти и ряд других предоставленных доводов работники «Таресса» внимательно изучили и убедительно использовали их в доказательной базе по защите наших прав в рамках рассмотрения заведённого уголовного дела. В результате, все аргументы «рейдеров-захватчиков» были успешно разбиты и дело было закрыто.

Были и другие примеры нашего сотрудничества с фирмой «Таресс», и всегда её работников и бесшумного руководителя С.Б. Пронина отличали

высокий профессионализм, ответственность за выполняемую работу и обязательность выполнения предоставляемых ими гарантий по заключаемым договорам.

\*Юрий Кравченко

Журнал



2019 г.





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



**Эксклюзивно для**



# Католический брак – это один раз – и на всю ЖИЗНЬ

**УИ** Чем интересны бизнесу такие компании как Таресс?

— Скажем так ) : С ними обретаешь чувство защищенности и с уверенностью смотришь в будущее.

**УИ** Чем Вам запомнилась Таресс на раннем этапе сотрудничества?

— Мы очень давно сотрудничаем ))) , поэтому на этот вопрос я затрудняюсь ответить.

**УИ** Как Таресс и ее лидер Сергей Пронин ведут деловые переговоры (стиль, методика)?

— Максимально открыто и доброжелательно.

**УИ** Насколько надежна Таресс после принятия решений и заключения договора?

— Настолько надежна, что договорные отношения не прерывались более 10 лет.

**УИ** Можете привести пример того как Таресс оказал вам помощь и

консалтинге в решении каких то задач бизнеса?

— Решил проблему за 2 месяца, когда другие отказывались даже братья за тот проект.

**УИ** Как бы Вы описали эмоциональный интеллект Сергея Борисовича и его роль на переговорах и в процессе работы?

— Проезжая мимо м. Толмачевского всегда хочется заглянуть на чай и в дружеской обстановке обсудить текущие вопросы.

**УИ** Ваши рекомендации коллегам из бизнеса по работе с Таресс?

— Став клиентом Таррес, вы никогда больше не будете переживать за свой бизнес!

\*Екатерина Бисярина, финансовый директор ООО «Сэкису хаус СНГ»

Журнал 

2019 г.

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



# С Таресс ведите себя как с доктором

**УТ** Чем интересны бизнесу такие компании как Таресс?

*Т*аресс интересна тем, что предоставляет комплексную услугу по урегулированию различных конфликтных ситуаций, включающую как консультирование по интересующим вопросам в различных областях права: гражданско-правовой, налоговой, уголовной, так и непосредственное юридическое и организационное сопровождение при решении «проблем» клиента.

**УТ** Чем Вам запомнилась Таресс на раннем этапе сотрудничества?

— Знакомство с Таресс состоялось в 90-е годы, в период, когда еще



*Александр  
Подерёгин*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



только выстраивались рыночные механизмы, отлаживались как корпоративное и налоговое законодательство, так и система государственных органов по контролю за их соблюдением. Таресс всегда была «в тренде», в курсе последних новаций, сама предлагала клиенту полезные для его бизнеса изменения в организации.

**УП** Как Таресс и ее лидер Сергей Пронин ведут деловые переговоры: (стиль, методика)?

— На стиле общения Сергея Пронина в хорошем смысле сказывается его армейское прошлое. Сергей всегда очень конкретен и точен в обсуждении вопросов и при формулировке предложений клиенту. Особенно важно то, что даже если клиент в силу каких-то причин склонен смотреть на проблему через «розовые очки», Сергей вежливо, но жестко возвращает его в реальность. При этом Сергей всегда остается подчеркнуто вежливым со-

беседником, а у себя в офисе – еще и радушным хозяином, принимающим клиента-гостя.

**УП** Насколько надежна Таресс после принятия решений и заключения договора?

— Все наши заказы были выполнены качественно и в срок.

**УП** Ваши рекомендации коллегам из бизнеса по работе с Таресс?

— С Таресс ведите себя как с доктором...

\*Александр Подерёгин, вице-президент ООО «НПО «Космос» в период с 1994 по 2014 годы

Журнал



2019 г.



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



**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Сильвия Энн  
Хьюлетт

## Облик лидера: Недостающее звено между способностями и успехом



### ЧТО ТАКОЕ «ОБЛИК ЛИДЕРА»?

Эта особенность есть у Барака Обамы. И у исполнительного директора компании Facebook Шерил Сэндберг. Ею обладали и обладают самые разные люди: покойная Маргарет Тэтчер, занимавшая пост премьер-министра Великобритании; ямайский спринтер Усэйн Болт; Аун Сан Су Чжи, прославившаяся своей политической деятельностью в Мьянме, а также актриса Анджелина Джоли (именно это и придало ей смелости публичнозаговорить о раке груди). Это



качество излучал и Нельсон Мандела. Когда, одетый в футболку сборной ЮАР по регби, он пожимал руку капитану этой команды, состоявшей исключительно из белых<sup>1</sup>, весь мир понял: у Южно-Африканской Республики появился лидер, по-настоящему настроенный на примирение.

*Это и есть облик лидера, и нет на свете человека, получившего высокую должность, закрывшего крупную сделку или набравшего внушительное количество сторонников, который был бы лишен этой пьянящей смеси уверенности, выдержки и самобытности. Оказавшись рядом с обладателем ОЛ, сразу понимаешь, что перед тобой выдающийся человек. Подобное сочетание черт сигнализирует в окружающее пространство: «Этот человек либо уже лидер, либо этого заслуживает!»*

Здесь я бы хотела подчеркнуть слово «сигнализирует». Облик лидера — это не мера производительности труда; на самом деле речь не о том, выполняете ли вы план, занимаете верхние строчки в рейтингах или предлагаете прорывные идеи. Скорее, это визуальная состав-

1 На проходившем в ЮАР чемпионате мира по регби 1995 г. победила команда хозяев турнира, состоявшая из белокожих африканцев — потомков колонистов голландского, немецкого и французского происхождения. Когда чернокожий президент Нельсон Мандела пожал руку капитану сборной, это стало знаковым событием и символом объединения страны и примирения жителей ЮАР, принадлежащих к различным расам.

ляющая: посылаете ли вы окружающим сигнал, что обладаете нужными качествами, что вам многое по силам. Если вы сумеете взломать код ОЛ, то станете первыми в очереди на повышение, а также получите шанс сделать в жизни нечто невероятное.

И вот что удивительно: не важно, виолончелист ли вы, менеджер по продажам или банкир с Уолл-стрит, — ОЛ одинаково необходим вам для успеха.

Каждый год в октябре в нью-йоркском концертном зале Меркина собирается авторитетное жюри — оно судит финалистов международного конкурса Гильдии концертных исполнителей. Недели тщательного отбора остались позади — и из 350 музыкантов и певцов, приехавших на соревнования со всего мира, жюри выбрало 12 выдающихся юных дарований. Прошлой осенью я побывала на финальных прослушиваниях.

Первым выступал 23-летний скрипач из Кореи<sup>2</sup>. Он вышел на сцену из правой (для нас, зрителей) кулисы и, пройдя за роялем фирмы Steinway, крадучись, добрался до авансцены; парень явно был не в своей тарелке. Опустив голову, музыкант уставился в пол и, изо всех сил избегая зрительного контакта с судьями, дожидаясь, пока аккомпанирующая ему пианистка будет готова. К сожалению, процесс затянулся, так как у нее все никак не получалось установить вращающийся табурет на нужной высоте.

2 Некоторые детали описаний выступающих изменены.

Скрипач неуклюже переминался с ноги на ногу. Я почувствовала, как в зале зарождается нетерпение. Один из членов жюри высморкался; другая принялась постукивать ногой.

Наконец прозвучали первые аккорды восхитительной — и невероятно сложной — сонаты Бетховена, и юноша начал играть. Однако слушателям потребовалось время, чтобы увлечься его исполнением — и дать ему шанс.

Второй выступала меццо-сопрано из Ирландии. И тут энергетика с самого начала была совсем другой. Девушка уверенно вышла на сцену — плечи расправлены, голова высоко поднята. Ее наряд был прекрасно подобран: простое темно-синее платье-футляр свидетельствовало об элегантности и серьезности намерений. Только я успела про себя поаплодировать ее выбору, как мое внимание переключилось на лицо этой девушки: его украшала сияющая, радостная улыбка. Казалось, она говорила мне: «Сейчас начнется нечто необычайно захватывающее и приятное». Члены жюри уловили настрой и в предвкушении наклонились вперед, приоткрыв рты.

Другая запомнившаяся мне финалистка выступала под номером семь. Это была 20-летняя виолончелистка, только что получившая восторженные отзывы на запись «Концерта для виолончели с оркестром» Дворжака. Когда девушка начала играть, я почувствовала неладное. Дело было в ее руках. Всякий раз, когда виолончелистка энергично ударила смычком

по струнам, кожа на плечах начинала колыхаться. Меня это просто загипнотизировало — как и членов жюри. Проблема заключалась не в лишнем весе (девушка была средней комплекции), а в наряде. Платье оказалось просто ужасным: черное, шелковое, на обхватывающей шею узенькой бретельке, со слишком облегающим и плохо сидящим верхом. Неудивительно, что у бедняги колыхалась кожа на плечах — в таком наряде никто не смотрелся бы выигрышно.

Я посочувствовала этой юной исполнительнице. Когда жюри отвлекается, в этом нет ничего хорошего. За все 20 минут выступления члены судейской коллегии так и не смогли полностью сконцентрироваться на музыке, и талантливая игра не получила должной оценки.

Эти финалисты отложились у меня в памяти. Музыканты под номерами один и семь не получили призов. А вот меццо-сопрано получила.

Я была на этих прослушиваниях несколько раз, и меня всегда впечатляло число второстепенных, казалось бы, факторов, влиявших на процесс судейства. Разумеется, каждый из финалистов этого международного конкурса — настоящий профессионал. Навыки всех молодых музыкантов, которых я слушала в концертном зале Меркина, находятся на невероятно высоком уровне. Не будь эти юноши и девушки выдающимися мастерами своего дела, они не смогли бы пройти отборочные состязания.

Однако в финале участники отли-



чались друг от друга тем, что никак не было связано с музыкой. То, как они выходили на сцену, во что были одеты, расправляли ли плечи, горели ли их глаза, а также то, какие эмоции отражались на их лицах, — все это создавало атмосферу либо тоскливой неловкости, либо радостного предвкушения.

Ричарда Вайнерта, президента Гильдии концертных исполнителей, изумляет влияние на результаты конкурса факторов, никак не связанных с музыкой. «Помогая этим невероятно талантливым исполнителям начать свою карьеру, мы выяснили: то, как они себя подают, играет невероятно важную роль. Однако зачастую они сами считают это умение необязательным. Выпускники лучших консерваторий — Джульярдской школы, Кёртисовского института музыки и других — уделяли этому искусству очень мало внимания и практически не задумывались о необходимости им овладеть. Молодые люди очень удивляются, когда узнают, что их одежда и поведение на сцене — то, как они выстраивают контакт с аудиторией, — так же важны, как и музыкальные навыки».

Результаты недавнего исследования подтверждают важную роль имиджа (или, говоря языком нашей книги, ОЛ) в музыкальном мире. Чиа-Юнг Цай, социальный психолог из Лондонского университета, опубликовала в *Proceedings of the National Academy of Sciences* любопытную статью. В ходе эксперимента, в котором приняли участие тысяча чело-

век, испытуемым показывали записи выступлений пианистов на международном конкурсе. Интересно, что те, кому демонстрировали только видео, без звука, угадывали победителей куда успешнее, чем те, кто смотрел запись со звуком<sup>3</sup>. Исследователи делают вывод, что лучше всего предсказать исход соревнования можно, основываясь на способности пианиста продемонстрировать свою увлеченность через язык тела и выражение лица.

Это свидетельство от мира музыки подчеркивает невероятную силу имиджа: то, как музыканты подают себя, производит неизгладимое впечатление. Нам хочется думать, что мы оцениваем исполнение Баха или Шостаковича, основываясь исключительно на том, что слышим, однако на самом деле наше восприятие во многом обусловлено визуальным рядом. Мы делаем выводы еще до того, как прозвучит первая нота.

И на рабочем месте все обстоит точно так же.

## ВЗЛАМЫВАЕМ КОД ОЛ

Как научиться правильно себя подавать?

Генеральный директор одной финансовой компании как-то сказал мне: «Я не

<sup>3</sup> Chia-Jung Tsay, "Sight over Sound in the Judgment of Music Performance," *Proceedings of the National Academy of Sciences in the United States of America* 110, no. 36 (2013): 14580–14585; published online before print, August 19, 2013.

могу описать эту способность словами, но, если увижу, сразу пойму». На деле многие считают ОЛ чем-то расплывчатым и неуловимым. Мы не можем дать этому феномену определение или разложить его по полочкам.

Поэтому я и написала эту книгу.

Два года назад моя исследовательская команда из Центра инноваций в сфере талантов принялась за взлом кода: они провели общенациональное исследование, в рамках которого опросили почти 4000 специалистов с высшим образованием (включая 268 топ-менеджеров), чтобы узнать, на какие качества обращают внимание сотрудники и управляющие, когда оценивают ОЛ того или иного работника. Помимо этого, мы провели 40 фокус-групп и взяли интервью у большого количества тех, кого по праву можно назвать лидером.

В результате мы выяснили, что ОЛ покоится на трех китах.

- То, как вы себя ведете (авторитетность).
- То, как вы говорите (коммуникация).
- То, как вы выглядите (внешний вид).

И пусть детали ОЛ могут варьировать в зависимости от контекста (то, что сра-

ботает для Уолл-стрит, необязательно будет уместно в Кремниевой долине), эти три компонента универсальны. А также в каком-то смысле взаимосвязанны. К примеру, если ваши коммуникативные навыки позволяют вам завладеть вниманием окружающих, то и авторитетность растет в геометрической прогрессии; и наоборот, если вы не уверены в себе, а ваша речь бессвязна, то авторитетность страдает.

## Три универсальных параметра



**РИС. 1. ОБЛИК ЛИДЕРА: ТРИ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ПАРАМЕТРА**

Для начала заметим: степень важности этих компонентов совсем неодина-



кова. Ключевая характеристика — авторитетность. Примерно 67% из 268 опрошенных топ-менеджеров заявили, что именно она играет главную роль. Авторитетность сигнализирует, что вы дока в своей сфере, что вы разбираетесь в теме, как никто другой, — и это качество более заметно, чем навыки коммуникации (получившие 28% голосов) или внешний вид (всего 5%).

Основу авторитетности, безусловно, составляет мощь вашего интеллекта, но сам по себе он еще не делает вас самым умным (или самой умной) из присутствующих. Человек, обладающий этим качеством, сигнализирует не только о том, что его знания обширны и основательны, но также и о том, что он уверен в себе и заслуживает доверия, способен объяснить свою точку зрения и убедить в ней окружающих в критический момент — когда ваше предприятие или начинание окажется под угрозой. На самом деле топ-менеджеры, отвечая на вопрос о главных составляющих ОЛ, чаще всего указывали именно такие характеристики, как «излучает уверенность» и «сохраняет самообладание под обстрелом».

Если бы опрос проводился лет десять назад, на первом месте могло бы оказаться другое качество. В годы, предшествовавшие мировому экономическому кризису 2008-го, к генеральным директорам относились как к полубогам — «рок-звездам в туфлях-оксфордах», и особенно ценилась в них харизма. Чаще других выбивались в лидеры яркие ин-

дивидуумы, обладающие огромным личным обаянием. Примеры — генеральный директор General Electric Джек Уэлч или основатель корпорации Virgin Group Ричард Брэнсон. Однако вскоре после финансового кризиса умение выглядеть спокойным, уверенным и непоколебимым перед лицом экономической бури стало куда более важным.

Как люди понимают, что вы обладаете авторитетностью? Вы *сообщаете* о своем авторитете настоящего лидера — с помощью речи и умения управлять аудиторией. И в самом деле, эти два навыка коммуникации топ-менеджеры, которых мы опрашивали, выбирали чаще всего. Тембр голоса, манера держать себя и язык тела также могут положительно — или отрицательно — повлиять на вашу способность удерживать внимание слушателей, причем не важно, выступаете ли вы перед командой в несколько человек или произносите речь на пленарном заседании большой конференции.

А вот один из неожиданных результатов нашего исследования: невероятно важную роль в общении играет зрительный контакт. Умение смотреть в ходе презентации коллегам прямо в глаза или способность выстраивать зрительный контакт со слушателями во время выступления могут коренным образом изменить то, как вы устанавливаете связь, как вдохновляете — и как убеждаете. Этот факт влечет за собой серьезные последствия. Так что придется отложить в сторону очки, заметки (и зачастую за-

крыть PowerPoint) и просто начать говорить. А это отнюдь не просто. Придется потратить массу времени, тщательно подготовить выступление и отработать все до автоматизма. Легких путей здесь нет.

Если судить по результатам нашего опроса топ-менеджеров, то внешний вид вроде бы не играет особой роли (как вы помните, лишь 5% назвали его главной составляющей ОЛ). Но эти данные обманчивы. На самом деле внешний вид (как показала ситуация на музыкальном конкурсе) — важный первичный фильтр. И хотя топ-менеджеры и остальные сотрудники не считают этот параметр важным в долгосрочной перспективе, он становится самым первым барьером. Если юная сотрудница придет на встречу с клиентом в облегающей блузке и мини-юбке, очень может быть, что на будущие встречи ее уже не позовут — и не важно, насколько хорошо она подготовилась или как высока ее квалификация. Дело в том, что из-за промахов по части внешнего вида можно угодить в серьезные неприятности — и выбыть из списка соревнующихся за повышение в должности или за работу своей мечты — независимо от того, насколько вы блестящий специалист. Мысль о том, как быстро это может произойти, отрезвляет. Из главы 2 мы узнаем, что, как свидетельствуют результаты исследований, проведенных Гарвардской медицинской школой и Массачусетской больницей общего профиля, будущие коллеги оце-

нивают вашу компетентность, обаятельность и надежность за 0,25 секунды — по одному только внешнему виду.

Однако мне есть чем вас порадовать: в графе «Главная составляющая ОЛ» большее количество респондентов выбрало пункт «ухоженность и изысканность», чем «физическая привлекательность» или «телосложение» (худой или крепкий, высокий или нет). Это вдохновляет, и вот почему: изысканности можно научиться, а ухоженность не так уж сложно приобрести. Приятно осознавать, что для взлома кода ОЛ по части внешнего вида мы не зависим от своих природных данных; скорее, это производная от того, как мы ими распоряжаемся.

Первая часть книги (главы 2, 3 и 4) посвящена ключевым компонентам: авторитетности, коммуникации и внешнему виду. Вы узнаете, какие качества предпочитают в соискателях начальники и потенциальные коллеги и каким образом эти качества можно развить. Во второй части (главы 5, 6 и 7) описаны типичные ошибки и «минные поля», ведь взломать код ОЛ — задача не из простых. Труднее всего дается фундаментальное противостояние между соответствием ожиданиям окружающих и верностью себе. Когда разумнее «не отвечать»? А когда — наоборот? Какую часть «настоящего себя» вы готовы положить на алтарь успеха?

Несмотря на то что все опрошенные нами специалисты так или иначе сталки-



ваются с подобной дилеммой, эта борьба особенно болезненна для женщин и представителей различных меньшинств. Члены этих социальных групп, много лет просуществовавшие в состоянии ограниченных прав, имеют дело сразу с двумя проблемами. Им не просто приходится перестраивать свою личность под потребности корпоративной культуры (с этим сталкиваются все); они также вынуждены походить на белых гетеросексуальных мужчин. Почему? Да потому, что именно эта социальная группа шире всего представлена в среде управленцев. К ней принадлежат 88% тех, кто сидит в самых престижных кабинетах на Уолл-стрит.

Есть, правда, и хорошие новости: со временем оставаться верным себе становится проще. Набравшись опыта и повзрослев, те, кто по-настоящему обладает авторитетностью, зарабатывают право быть более аутентичными и ярче проявлять в работе свою самобытность.

Мишель Гадсден-Уильямс, бывший топ-менеджер Credit Suisse, вспоминает тот момент, когда она осознала: ее отличие от остальных — это не препятствие, ограничивающее рост, а скорее рычаг, способный ускорить прогресс. В начале карьеры, работая менеджером в международной фармацевтической компании, Мишель осмелилась озвучить правлению неутешительный вердикт: среди чернокожих сотрудников фирмы наблюдались высокая текучка и упадок духа, потому что они сталкивались с не-

заметным на первый взгляд предубеждением в корпоративной культуре. Когда генеральный директор, искренне удивившись, попросил ее привести конкретные примеры, Гадсден-Уильямс описала три случая предубеждения, которые наблюдала лично, и предложила несколько вариантов решения проблемы. Уже после выхода из кабинета девушку охватила тревога: не перегнула ли она палку? Не выйдет ли ей боком такая откровенность? Однако все получилось наоборот: проявленная смелость помогла членам правления разглядеть лидерский потенциал Мишель. Ее рекомендации были приняты, а сама Гадсден-Уильямс вскоре получила повышение.

Когда речь заходит о самовыражении на рабочем месте, никто не проявляет себя ярче, чем мой друг Корнел Уэст, профессор религиозной философии и христианства в Нью-Йоркской объединенной теологической семинарии и борец за гражданские права. Афроприческа, костюмы-тройки и устрашающее красноречие — Уэст всегда производит неизгладимое впечатление. Однако он пережил больше, чем можно сказать по его внешнему виду, ведь Корнел был первым афроамериканцем, окончившим Принстонский университет с докторской степенью по философии, а также одним из первых чернокожих, кто успешно прошел вступительные испытания в Гарвардский университет для получения магистерской степени, еще даже не будучи бакалавром. Уэст не понаслышке знаком

с унижительным давлением, вынуждающим соответствовать ожиданиям отличных от него людей, чтобы завоевать их доверие и заполучить их поддержку. Я и сама прекрасно представляю, сколь пугающей выглядит перспектива того, что необходимо заработать уважение в одном из университетов Лиги плюща, когда по внешнему виду, манере говорить и поведению ты отличаешься от членов комиссии, принимающих решение. Но именно эти суровые испытания и породили в Уэсте, по его собственным словам, настоятельную потребность не скрывать, а, напротив, активно демонстрировать свои уникальные сильные стороны. И сегодня его вызванное состраданием понимание нереализованных потребностей «99%»,<sup>4</sup> его пылкая манера речи и официальный наряд излучают авторитетность и обеспечивают Корнелу

всеобщее внимание, начиная с Барака Обамы и заканчивая оксфордскими донами.

Что же, мужайтесь: хотя взлом кода ОЛ — занятие тягостное и выматывающее, оно того стоит, ведь в дальнейшем эти знания помогут вам расцвести и преуспеть. Показав, что способны соблюдать правила игры, вы сумеете продемонстрировать свои лучшие качества и выделиться. Оказывается, возможность стать лидером и совершить в жизни нечто экстраординарное напрямую зависит от того, что делает вас уникальным, а вовсе не таким же, как все остальные.

Журнал ,  
2019 г.

4 Сокращение от «Нас 99%» — лозунг, который возник в рамках движения «Захвати Уолл-стрит» (Occupy Wall Street) и является отсылкой к разрыву в доходах, богатстве и политической власти между элитой (составляющей 1% населения) и всеми остальными гражданами США.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04*

*www.alpinabook.ru*

# Высшее образование – это ваш круг общения и ваши навыки

*Мы* уже не первый год наблюдаем тренд, что высшее образование – это не совсем про «корочку», а скорее про круг общения и, что самое важное, навыки.

В обществе уже сложилось понимание: можно учиться в статусном учебном заведении, но с трудом закрывать сессии и брать академический отпуск, а можно учиться в вузе средней категории или даже третьего эшелона, но при этом иметь высокие оценки, постоянно профессионально развиваться, ходить на конференции, участвовать в конкурсах и так далее. Поэтому нельзя говорить о какой-то однозначной тенденции, что тот или иной работодатель стремится взять на работу студентов какого-то определенного вуза. Работодатели, в том числе и крупные компании, сейчас больше смотрят на конкретные навыки, знания, опыт ра-



*Ирина Святицкая*

HeadHunter

**Эксклюзивно для**





боты и способности человека, так называемые soft skills: готов ли кандидат работать самостоятельно и в команде, умеет ли договариваться, насколько целеустремлен, соблюдает ли дедлайны и так далее.

Зачастую преимущество студентов, обучающихся в ведущих университетах в том, что их преподаватели нередко работают напрямую в бизнесе и обладают большей экспертизой, которую можно перенять в процессе учебы. Стоит отметить, что нередко топовые вузы обычно сами заинтересованы в трудоустройстве своих студентов и выпуск-

ляем собственный рейтинг факультетов HeadHunter, где основываемся на анализе объективных данных и на том, что обычно интересуется абитуриентов больше всего – востребованности выпускников того или иного вуза на рынке труда. На верхних строчках списка находятся факультеты, которые готовят самых успешных в карьерном отношении специалистов. Эти выпускники получают больше приглашений на собеседования, им предлагают более высокую зарплату, они чаще ищут работу по специальности по сравнению с конкурентами.

## **ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – ЭТО НЕ СОВСЕМ ПРО «КОРОЧКУ», А СКОРЕЕ ПРО КРУГ ОБЩЕНИЯ И, ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ, НАВЫКИ**

ников, и эта практика поставлена на поток в виде ярмарок вакансий, встреч с компаниями и экскурсиями на предприятия. Однако всё это не является гарантом трудоустройства, если сам студент не прикладывает усилий для своего развития и правильной подачи себя потенциальному работодателю.

Важно отметить, что понятие престижности достаточно относительное и не всегда ясны критерии оценки в рейтингах. Мы, как эксперты интернет-рекрутмента, каждый год состав-

Безусловно, сейчас можно устроиться на работу будучи студентами начальных курсов обучения в вузе, но такая опция доступна студентам далеко не всех специальностей и университетов. Без «корочки» найти работу точно не получится у медиков, учителей, инженеров и строителей. Для этих сфер высшее образование строго обязательно, и работодатели даже не будут рассматривать кандидатов, которые не предоставили диплом на собеседовании.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Студенты других специальностей чаще претендуют на частичную занятость, а не на полный рабочий день. При желании работать и наличии свободного времени студенты любого вуза могут без проблем трудоустроиться. Например, у нас на hh.ru есть специальный раздел вакансий, где собраны

на практике. Потому что специалист, имеющий за плечами двух-, трехлетний опыт, может зарабатывать примерно в два раза больше после выпуска из университета, в какой бы сфере он ни работал, что подтверждается данными наших исследований

## SOFT SKILLS: ГОТОВ ЛИ КАНДИДАТ РАБОТАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО И В КОМАНДЕ, УМЕЕТ ЛИ ДОГОВАРИВАТЬСЯ, НАСКОЛЬКО ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕН, СОБЛЮДАЕТ ЛИ ДЕДЛАЙНЫ И ТАК ДАЛЕЕ

разные стартовые варианты для молодых специалистов. Помимо этого, мы всегда рекомендуем подписаться на рассылки, чтобы получать самые интересные предложения по работе или практике. По возможности лучше начинать работать или стажироваться как можно раньше, чтобы закрепить теоретические знания, получаемые в вузе,

\*Ирина Святицкая, руководитель молодежного направления компании **HeadHunter**

беседовала А. Верещагина

Журнал



2019 г.



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



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для

# Китайцы копят силы и ждут чудо

Светлана Самолетова имеет более чем 15-летний опыт работы в тренинговом бизнесе и HR.

Специализируется на работе с интернациональными управленческими и проектными командами, оценке и обучении персонала, развитии лидерских компетенций, формировании пула талантов.

В настоящий момент возглавляет направление по оценке и развитию персонала в управляющей компании UCL Holding – международной транспортной группе, чьи предприятия осуществляют транспортировку грузов железнодорожным и водным транспортом, а также оказывают услуги в логистике и судостроении.

С 2015г. по 2018 г. Светлана работала в Китае (г.Шанхай), возглавляя функцию T&D в компании авиаперевозчике и мировом лидере на рынке уникальных, негабаритных и тяжеловесных грузов. Международный штат компании насчитывал более 3500 сотрудников.



Светлана  
Самолетова

UCL HOLDING

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



До прихода в Группу компаний авиаперевозчика Светлана возглавляла Корпоративный университет аэропорта Шереметьево и руководила T&D функцией компаний в секторах Construction, Pharmaceutical, FMCG.

Светлана имеет опыт по разработке и проведению лекций по тематическим курсам для топ-менеджеров и слушателей MBA программ по дисциплинам «Лидерство», «Управление проектным персоналом», «Управление командой», «Эффективные коммуникации», «Эмоциональный интеллект».

Награждена Благодарностью Министра транспорта РФ.

Г-жа Самолетова закончила факультет психологии НГПУ. Имеет диплом в области менеджмента Московской Международной Высшей Школы Бизнеса (МИРБИС). Сертифицирована как гештальт-терапевт и экзистенциальный аналитик GLE-International Австрия.

**УИ** Что из китайского опыта менеджмента нам точно не подойдет?



Кажддневно в Китае открывается более 10 тысяч новых компаний. Какие-то являются филиалами крупных международных корпораций, другие – имеют исключительно китайские корни. Как правило, международные компании предпочитают ставить во главе руководителей из своей страны – таким образом менеджмент в Китае очень многогранен (американский, европейский стиль управления, русский) и все они вынуждены адаптироваться к специфике управления китайскими сотрудниками.

В то же время, в Китае очень высоко ценится западное образование, MBA, и «западный» стиль управления становится все более глобальным и пользуется признанием со стороны китайских менеджеров.

Конечно, есть сильные культурные и институциональные факторы, которые ограничивают принятие многих принципов и элементов западной теории управления в китайских компаниях.

Западный стиль управления как правило более прямой, конкретный и индивидуалистичный. Большое значение придается уверенности в себе, само-рекламе. В то время как в китайской



культуре (и здесь мы с ними очень похожи) наиболее важны групповое сотрудничество, коллективизм, индивидуальная скромность.

тени, копить силы, не претендовать на первое место, заниматься реальными делами, ждать своего часа». Надо сказать, что данный принцип хорошо

## **В КИТАЕ НЕ ПРИНЯТО БЫТЬ ИНИЦИАТИВНЫМИ, ПРЕДЛАГАТЬ НОВЫЕ ИДЕИ, ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО**

В Китае не принято быть инициативными, предлагать новые идеи, принимать решения самостоятельно. Часто это даже наказуемо. В случае нестандартных ситуаций китайские сотрудники обращаются к своему руководителю за советом и принимая эти советы они демонстрируют руководителю свое уважение и почитание.

иллюстрирует и поведение китайцев внутри компании.

Большинство компаний малого и среднего бизнеса – семейные, со всеми вытекающими последствиями: лидерами становятся члены семей. В целом карьерный рост происходит очень медленно, считается, что 5 лет на одной должности – это минимальный срок.

Уважение, лояльность и трудовая этика часто ценятся больше, чем способности.

Многие компании понимают важность подготовки лидеров и запускают специальные программы. Из-за высокой стоимости использования экспатов и трудностей их погружения в местную культуру все больше и больше акцент смещается в сторону подготовки внутреннего резерва. Кандидаты проходят серьезную оценку (наиболее популярны в Китае оценка «360» и тесты математических способностей). При формировании программ резерва одной инициативы от самого сотрудника недостаточно – его обязательно

Еще одна отличительная черта китайского менеджмента – мелкий, тщательный контроль сотрудников.

**УТ Кто становится лидером у них и как?**

— Много лет назад Дэн Сяопин сформулировал главный принцип поведения своей страны на международной арене: «нужно держаться в



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

должен номинировать и поддержать вышестоящий руководитель. Учитывая жесткую иерархию и культурные особенности страх «подсидеть» своего руководителя, по моим наблюдениям, в Китае больше чем в России раз в 10. Не скупятся китайцы и на программы подготовки – это может быть и хорошее западное образование, которое получает резервист и возвращается

- Работа в режиме многозадачности (способность определять приоритеты, распределять свое время и ресурсы на важное)
- Межкультурная коммуникация (способность работать с коллегами разных культур)

Кроме этого, как я уже говорила,

## ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА КИТАЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА – МЕЛКИЙ, ТЩАТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ СОТРУДНИКОВ

потом в родную компанию. Как правило, резерв в Китае готовится по конкретным направлениям и под конкретную задачу.

Ключевые компетенции, которые ищут в кандидатах и HiPo:

- Адаптивное мышление (способность находить новое, не стандартное решение проблемам, не давая механических ответов)
- Кросс-функциональное мышление (ориентация не только в своем предмете, но и смежных областях)
- Способность работать с цифровой информацией (уметь работать с большими данными, делать на их основе выводы и прогнозы)

очень важно наличие хорошего западного образования. Таким образом идеальный кандидат – это китаец с хорошим западным образованием, выросший в китайской культуре и имеющий опыт работы в США или Европе.

 **Вовлеченность** – в чем отличия у нас и у них?

— Командный дух – очень важен для китайцев. Все сервисные компании используют обязательные утренние построения. Рестораны, парикмахерские, магазины – перед началом смены менеджер строит всех сотрудников, напоминает о важных для работы вещах и далее сотрудники либо танцуют танец, либо поют песню, либо кричат кричалку. При этом менеджер снимает это все на телефон и оправ-



ляет вышестоящему руководителю.

Учитывая застенчивость китайцев не всем подобный ритуал дается легко, но если танец будет не лишком зажи-

четкие и конкретные инструкции. Не стоит ждать, что китайский сотрудник проявит инициативу и сделает лучше, чем вы просили.

## ВСЕ СЕРВИСНЫЕ КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗУЮТ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ УТРЕННИЕ ПОСТРОЕНИЯ

гательным и сработанным – менеджер попросит повторить, пока результат не будет удовлетворительным.

**УП** Как китайцы отдают приказы: форма, методы, сроки...?

— Не могу сказать, что здесь есть какое-то уникальное знание.

Многие китайские менеджеры знают о принципе SMART и стараются ставить задачи, следуя этому подходу.

Не смотря на огромную трудоспособность китайцев, трудолюбием они не отличаются, поэтому основной персонал работает «экономя силы» и предпочитает не делать лишнего.

В отношении графиков и сроков исполнения задач так же можно заметить некоторую гибкость. Иногда, сотруднику нужно напомнить 3 или 4 раза, чтобы он приступил к выполнению задания. И конечно же они любят

Видимо с этим и связана отличительная особенность менеджеров-китайцев – микроменджмент и жесткость при постановке задач.

**УП** Бонусы и премии – за что и как поощряют в Поднебесной ?

— Как правило в китайских компаниях есть оклад и бонусная часть, которая выплачивается по итогам года, на китайский новый год в красных подарочных конвертах – хунбао (кроме того такие конверты принято дарить родственникам на новый год и свадьбу). Красный конверт руководитель лично вручает каждому сотруднику. Сумма в этом конверте зависит от результатов деятельности компании за год и рвения сотрудника (как правило КПЭ используют редко и величину «рвения» оценивает руководитель). Программы нематериальной мотивации начали использовать в Китае сравнительно недавно, раньше считалось, что зарплаты достаточно.



Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**ИНОГДА, СОТРУДНИКУ НУЖНО НАПОМНИТЬ 3 ИЛИ 4 РАЗА, ЧТОБЫ ОН ПРИСТУПИЛ К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ**



По данным консалтинговой компании ZW HR Consulting, наиболее востребованными дополнительными бонусами от работы в компании в 2017 году для китайцев стали:

1. Программы поддержания здоровья, мед.страховки
2. Возможность гибкого рабочего графика

## САМЫЙ БОЛЬШОЙ СТРАХ КИТАЙЦЕВ – ПОТЕРЯТЬ ЛИЦО

3. Обучение и повышение квалификации
4. Увеличение количества дней отпуска
5. Оплата расходов на перелет и проживание
6. Льготы для детей (оплата детского сада, медицинская страховка, детские лагеря)
7. Предоставление служебного автотранспорта, оплата расходов на бензин
8. Оплата фитнеса

**УП** Наказания: форма и способы? Что прощают?

— Самый большой страх китайцев – потерять лицо. Выговор должен быть сделан прилюдно – тогда он наиболее действенен.

**УП** Как относятся к новичкам? Адаптация проходит у них иначе?

— Персонал в Китае принято подбирать под конкретную задачу. Обязательным на входе в компанию являются тесты способностей, знание английского языка, а так же наличие рекомендаций от уже работающих в компании сотрудников будет большим плюсом.

Как правило для новых сотрудников в компании проводится адаптационный семинар – включение в жизнь компании и знакомство с ее ценностями, нормами поведения – очень важно. Не редко сотрудники проходят недельную стажировку, где под руководством более опытного наставника знакомятся со спецификой деятельности компании. Важной особенностью является совместный обед: в первый рабочий день и всю неделю весь кол-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лектив обязательно будет совместно обедать и сидя за большим круглым столом знакомится ближе, вводя новичка в курс дела. Как правило, такие обеды оплачивает вышестоящий руководитель из своего кармана.

 **Восток дело тонкое.** Используют ли там гороскопы, имена, физиогномику и пр. при подборе людей?

— Обязательно! Китайцы используют гороскопы и нумерологию.

Конечно, это не официально, но специалист по подбору обязательно подсчитает, кто вы по гороскопу и проанализирует плюсы и минусы вашего знака зодиака. Понятно, что плохих и хороших знаков зодиака нет, есть более или менее подходящие к конкретной должности.

С цифрами дело обстоит сложнее. Есть цифры счастливые, а есть нет. Если вы родились 4 апреля – у вас очень небольшие шансы быть принятыми на работу J. Цифра «4» считается в Китае несчастливой, даже в лифте ее предпочитают избегать, вместо нее на кнопках указано «3А», «13А», а полеты на самолете ТУ-134 непопулярны. Число же «8» наоборот, приносит счастье и удачу.

 **Переговоры – есть нам чему поучиться?**

— Китайцы – очень сильные переговорщики и без подготовки вести с ними дело трудно. Позиция, с которой китайские партнеры выходят на переговоры всегда продумана и обязательно утверждена руководством сверху.

Непосредственно на переговорах китайцы входят в комнату в зависимости от ранга, важно поступать так же (первым входит самый важный руководитель). Во время обсуждений говорят только самые старшие – руководители, принимающие решения. Все ваше внимание и уважение должно быть направлено именно к этому, главному руководителю.

Самое главное качество, которое вам понадобится во время таких переговоров – это терпение и способность сохранить свое лицо. Часто китайцы используют переговорные тактики, чтобы оказать на вас давление и вывести из себя. Например, это может быть молчание и ускорение процесса переговоров ближе к концу, чтобы протолкнуть важные для себя вещи.

Важное понятие в китайской культуре – «гуанси». «Гуанси» – это отношения. Более половины бюджета на маркетинг уходит именно на выстраивание и поддержание гуанси: поздравление со всеми праздниками, обеды и ужи-



ны, подарки при встрече – все важно. Без хорошо выстроенных гуанси вы не сможете построить надежное и долгосрочное партнерство.

### HR бренд – как с ним обстоят дела?

— Бренд работодателя становятся все более важными в материковом Китае как способ привлечения и удержания талантов, необходимых для того, чтобы помочь компаниям расширяться как внутри страны, так и на глобальном уровне, а также быстро адаптироваться к меняющимся условиям бизнеса.

Бизнес-среда в Китае настолько динамична, что многонациональные корпорации, местные китайские конгломераты, стартапы и даже более мелкие местные компании все чаще обращаются к специалистам по персоналу, чтобы помочь им развить и продвинуть бренд своего работодателя, чтобы они могли получить конкурентное преимущество путем найма и удержания лучших людей в своих сектор.

Быть ведущей компанией в Китае означает также быть ведущей в борьбе за таланты. HR должен помогать организациям привлекать лучших и самых талантливых специалистов, будь то китайские эмигранты из Силиконовой долины или лучшие выпускники местных университетов.

В настоящее время в Китае очень популярна позиция HR BP (бизнес партнер). Компании ищут деловых партнеров по персоналу (HRBP), чтобы настроить процессы и системы, необходимые для найма и удержания талантов и адаптации к изменяющимся условиям бизнеса. Основные требования, которые предъявляют к HR BP: наличие контактов и связей, убедительность в общении, взаимодействие со стейкхолдерами. Кроме этого важен практический опыт и умение использовать ключевые инструменты поиска кандидатов.

### Какие темы тренингов наиболее применяются?

— При выборе тренеров китайский компании отдают предпочтение отечественным компаниям и тренерам, считая, что этот опыт наиболее релевантен потребностям бизнеса и запросам сотрудников.

Исключение составляют тренеры – гуру, широко известные во всем мире.

На первом месте среди обучающих программ – обязательное обучение, повышение квалификации. Приоритет отдается Hard Skills.

На втором месте – обучение внутренним стандартам, продуктивное обучение.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

И на третье место я бы отнесла всевозможные тимбилдинги.

Тренинги для сотрудников проводят в самое разное время: это может быть 8 утра, 23 часа вечера, воскресенье. Если руководитель говорит: «надо» – то возражать ему никто не смеет.

Поведение участников тренинга так же сильно отличается от привычного для нас. По сути, это сложно назвать именно тренингами, скорее семинары. Тренинги предполагают активную роль участников, тренировку, а у китайцев, если среди участников в группе есть руководитель – то на все ваши вопросы отвечать будет он. Учитывая страх китайцев «потерять лицо» практические упражнения и ролевые игры так же проводить довольно затруднительно.

 **Вы стали другой после работы в Китае? Какой?**

— Есть еще одно важное слово в Китае – «шуфу». Шуфу – это когда все

комфортно, гармонично, естественно, расслабленно, красиво. За годы жизни в Китае я смогла начать изучение тайчи («начать» – потому что тайчи это путь, на который можно встать, но невозможно закончить). Так вот в тайчи считается, что самое главное состояние – это состояние расслабленности, шуфу. Сначала важно привести себя в это состояние, а уже потом что-то делать. В наше время высоких скоростей, стрессов и нестабильности очень важно сохранить способность расслабляться и просто радоваться жизни. И как сказала моя учитель Ву Лаоши: «когда тело твое здорово, а ум спокоен – то ты счастлив. А когда ты счастлив – вокруг случаются чудеса».

\*Светлана Самолетова, Руководитель направления обучения и оценки  
**UCL HOLDING**

беседовала И. Галкина

Журнал 

2019 г.



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



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для 

# Мотивировать людей только деньгами легко, но опасно

*Многие забывают о  
демотиваторах, занимаясь  
мотивацией... а о них  
опасно забывать...*



**Татьяна  
Ведькалова**

**ПАО Банк Уралсиб**

*З*верена, каждый согласится, что в наше время одной из основных причин ухода топ-менеджеров из компании является потеря интереса к текущим задачам: они уходят на “новые перспективы” и интересные проекты, когда, по их мнению, на текущем месте ресурс их профессионального роста исчерпан

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



или он просто устал. Уход ключевого менеджера из компании — это всегда стресс для бизнеса, а иногда и финансовые потери. Компании выгоднее удержать топ-менеджера, чем искать нового. Как удержать? Материальная часть мотивации — это всегда субъективный фактор. Да, немаловажный, но не основной. Мотивировать людей только деньгами легко, но опасно — всегда есть серьезный риск: руководитель может попасть в заложники манипуляций и злоупотреблений, да и экономический эффект для компании от такой мотивации сомнителен. А вот идейная мотивация требует больших личных усилий руководителя.

Мотивирует топов прежде всего, самореализация и идейное вдохновение. И руководитель организации — это

от профессионального выгорания. Совершенно ошибочно считать, что проблема профессионального выгорания касается только врачей-онкологов, хирургов или, например, учителей. Ничего подобного! Такие, казалось бы, “благополучные” профессии, как топ-менеджеры банка, подвержены профессиональному выгоранию ничуть не меньше, а может быть даже больше, чем признанные высоко рисковые профессии. Постоянный стресс, мнимая или реальная недооцененность, отсутствие внутренней миссии и, как следствие, отсутствие ответа на вопрос: “зачем я делаю то, что делаю?”. Помимо этого, все усугубляется высокими нагрузками и частыми перелетами, очень быстро превращают топ-менеджера в унылое существо, не способное ни на победу, ни на красивый проигрыш. Именно в этот момент так необходимо

## МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ ТОЛЬКО ДЕНЬГАМИ ЛЕГКО, НО ОПАСНО

главный “инструмент” мотивации топ-менеджеров — он сам “идейная мотивация”.

На мой взгляд, правильная мотивация топ-менеджмента в финансовой организации в первую очередь призвана удержать компетентного и ответственного профессионала в компании, защитить

заново “зажечь” топ-менеджера новыми амбициозными задачами и целями, “возродить в нем идею». Ведь драйв топ-менеджеров является основой нематериальной мотивации и лояльности к компании, распространяющихся на всю организацию сверху вниз. И если в этот момент у руководителя нет ни желания, ни понимания его роли в системе



**ГОВОРЯ О МОТИВАЦИИ, МЫ, HR-РЫ, НЕ ДОЛЖНЫ  
ЗАБЫВАТЬ О ДЕМОТИВАТОРАХ!**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мотивации компании, любые усилия hr-а будут тщетны. CEO и HR должны стать партнерами, идеологами мотивации. Это, как считают многие hr-эксперты, и есть единственная жизнеспособная

напрямую влияют на эффективность каждого – от топ-менеджера до рядового сотрудника – это даже страшнее, чем полное отсутствие системы мотивации в компании.

## ИДЕЙНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРЕБУЕТ БОЛЬШИХ ЛИЧНЫХ УСИЛИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

модель управления мотивацией, которая нацелена на сохранение экономического смысла развития бизнеса.

\*Татьяна Ведькалова, Директор по управлению персоналом, руководитель службы ПАО Банк Уралсиб

И еще один важный момент – говоря о мотивации, мы, hr-ры, не должны забывать о демотиваторах! Мы должны их изучать, анализировать и проактивно предупреждать, создавая систему контроля мотивации. Ведь, возникая внутри компании, демотиваторы наносят непоправимый вред развитию бизнеса,

беседовала А. Верещагина

Журнал ,  
2019 г.



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



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для 

# Чужая практика – это отличный шанс изучения бизнеса

Комментарии к статье «Каждый хочет построить свою версию прекрасного будущего», Татьяны Кожевниковой

*В*ажные практики помогают не только сравнить со своей ситуацией, но и понять, что сделать лучше и как избежать ошибок. Всегда с удовольствием читаю такие интервью как это.

До этого случая, с трудами Т. Кожевниковой тесно не сталкивалась, но слышала многое. В этом интервью поднимаются очень важные и интересные вещи, и я просто не могу с ними не согласиться.

Руководитель и лидер – это две разные роли, которые не всегда удается совместить в одном человеке. Если формальный руководитель в



Анастасия  
Лобченко

Digital-агентство Webit

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вашей компании является лидером внутри команды – вам крупно повезло. Правильно стимулируя такого человека, вы мотивируете всю команду на успех. Умение слушать и слышать одни из важнейших инструментов, помогающих в общении с сотрудниками независимо от их грейда. Финансовая мотивация рано или поздно уходит на второй план и человек с большей вероятностью согласится на меньший заработок, но в комфортной и доверительной атмосфере. Не забывайте создавать ее вместе, работая с адаптацией новых сотрудников и с внутренним психологическим климатом в компании.

Возможно, многие руководители скажут: «Зачем все это, мы пришли сюда

зарабатывать и решать важные задачи», но это действительно ключевой момент и все успешные управленцы приходят к тому, что сотрудник — это не просто наёмный работник, выполняющий ту или иную деятельность, а важное звено в бизнесе.

\*Анастасия Лобченко,  
HRD Digital-агентства Webit

беседовала А. Верещагина

Журнал



2019 г.

**Справка о компании:** Digital-агентство Webit — это работа на результат клиента и более 15 лет опыта. Компания оказывает комплекс услуг, направленных на продвижение бизнеса в интернете.



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



**Эксклюзивно для**



# Топов надо брать только с одинаковыми ценностями

**УТ** Татьяна Кожевникова говорит о том что наши собственники часто любят сталкивать лбами своих топов в отличии от стиля управления в западных фирмах. Почему за 30 лет у нас этот стиль не исчезает? Чем он опасен для самого лидера?

*УТ* то как это воспринимается: для кого-то «сталкивать лбами», а кто-то – «дали вызов, я справлюсь и стану сильнее». Это исключительно вопрос восприятия конкретных личностей. Но в любом случае, это анахронизм. Сейчас ТОП – уже условное понятие, не такое как в конце девяностых. В современных компаниях, которые стремятся быть на острие тренда, субординация и разделение очень нивелированы, в них нет культуры подчинения, свойственной СССР и постперестроечной эпохе. Вертикаль власти достаточно условна. В такой культуре ТОП значим и ценен своей экспертизой. Устраивать гладиаторские бои среди ТОПов – значит уничтожать свой бизнес. Собственники, на-



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



целенные на коммерческий результат своих компаний, понимают, что бенефитов от интриг гораздо меньше, чем затраченных ресурсов. Человек, у которого есть мысли сталкивать ТОПов лбами, априори живет в парадигме не лидерства, а администрирования. В коммерческих компаниях это уже не работающая парадигма в современных условиях. Посмотрите на авангардные компании: Яндекс, CarMoney, Qiwi. В компании, где ТОПов сталкивают лбами, сильный ТОП не задержится, а вероятнее всего он просто туда не попадет... И этим предопределено поражение таких компаний на рынке.

сделать. Можно задавать проективные вопросы, но ТОПы в большинстве сами владеют такими методиками. Например, для определения метапрограммы «процесс-результат» – предложить опцион и пусть кандидат сам определит соотношение фиксированного оклада и бонуса. Весь парадокс сегодняшнего времени в том, что лучших ТОПов одним вознаграждением сейчас не удержишь. Если для него на первом месте вознаграждение, и оно способно удержать – это уже не лучший ТОП. Лучшего сотрудника сейчас удерживают многокомпонентные факторы. И если он не находит их, то значит компания

## УСТРАИВАТЬ ГЛАДИАТОРСКИЕ БОИ СРЕДИ ТОПОВ – ЗНАЧИТ УНИЧТОЖАТЬ СВОЙ БИЗНЕС

**УИ** Ваш опыт в подборе топов позволяет Вам дать советы о том как понять истинную мотивацию кандидата?

Иногда человек с трудом и большой неохотой отделяет свою истинную мотивацию от ложной. Наиболее информативный метод – это анализ деятельности и поступков за определенный период времени, т.к. со временем мотивация может изменяться под действием внешних факторов. В части анализа мотивации ТОПов – нужно проанализировать предыдущие компании, которыми руководил кандидат. Определить, что его удерживало там, почему покинул, или готов это

не предпринимает больших усилий, чтобы его удержать. Иное время, иные критерии.

**УИ** Как не допускать конфликтов между топами подбирая сильных топов, но с прицелом на их командность?

— 1. Должен быть один концентратор лидерства – CEO или собственник. Сильный и харизматичный лидер. Это не означает, что он должен обладать экспертизой во всех областях бизнеса, но эксперты должны уважать его.



2. При подборе ТОПов нужно отбирать людей с одинаковыми ценностями, тогда у них будет доверие друг к другу.

3. Фиксированная часть вознаграждения у всех функциональных дирек-

тит, гибкий он или нет, слышит он собеседника, или только себя. Конструктивен ли при неприятных (стрессовых) вопросах, или идет на конфликт, может ли контролировать эмоциональные импульсы (в том числе и на невербальном уровне). За 2-3 часа встречи можно

## ЕСЛИ ДЛЯ НЕГО НА ПЕРВОМ МЕСТЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, И ОНО СПОСОБНО УДЕРЖАТЬ – ЭТО УЖЕ НЕ ЛУЧШИЙ ТОП

торов должна быть в пределах одноштатной «вилки», а бонусная часть в большей части должна привязываться к финансовым показателям компании в целом.

4. В компании должны быть четкие регламентированные и прозрачные бизнес-процессы с отдельными зонами ответственности. ТОПы не должны делить ресурсы и дублировать работу. Это как раз к вопросу «столкновения лбами».

определить широту кругозора и выявить способность к проактивности и предвидению. Обычно, за этот промежуток времени возможно увидеть уверенность в себе и ощутить предупредительность к собеседнику со стороны кандидата. Важно внимательно слушать как кандидат дает себе оценку. Если у рекрутера создается впечатление, что самооценка объективна, то это один из признаков эмоционального интеллекта. Оптимизм и шутливые комментарии в разумных пределах на собеседовании

## ТОПЫ НЕ ДОЛЖНЫ ДЕЛИТЬ РЕСУРСЫ И ДУБЛИРОВАТЬ РАБОТУ

**Эмоциональный интеллект кандидата – как его разглядеть за 2-3 часа встречи?**

— Опытный «охотник за головами» при беседе с кандидатом на ТОПа ви-

я также отношу к признакам высокого эмоционального интеллекта. «Высший пилотаж» от кандидата – когда я ощущаю, что собеседник может управлять и моими эмоциями.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

А, вообще, рекрутер должен сам обладать эмоциональным интеллектом выше среднего, чтобы за такой отрезок времени определить уровень эмоционального интеллекта собеседника.

пания находится в стадии M&A, т. е. в стадии изменений и неопределенности, соответственно на этот период нужен ТОП, которого драйвит от изменений и воротит от стагнации и даже от стабильности.

## «ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ» ОТ КАНДИДАТА – КОГДА Я ОЩУЩАЮ, ЧТО СОБЕСЕДНИК МОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ И МОИМИ ЭМОЦИЯМИ

Можно ли и как увидеть потенциал кандидата через его мотивацию?

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

— Мотивация не отражает профессионализм соискателя. Мотивация может показать потенциал кандидата лишь в том, насколько долго он будет в команде, в каком объеме он будет брать на себя ответственность. HR должен понимать, что нужно компании в данный момент, и отбирать кандидата таким образом, чтобы это же мотивировало сотрудника. Например, сейчас ком-

беседовала И. Галкина

Журнал ,  
2019 г.



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



**Эксклюзивно для**



# Не стреляйте в пианиста – играет как умеет

Комментарии к статье «Каждый хочет построить свою версию прекрасного будущего», Татьяны Кожевниковой



Владимир  
Кожухарь

бизнес-тренер


 большим интересом прочитал статью Татьяны Кожевниковой. Мой личный опыт подтверждает мнение Татьяны по каждому пункту, и мне приятно комментировать мысли специалиста чья профессиональная и человеческая позиции совпадают с моими.

В КОМАНДАХ, ГДЕ ДИРЕКТОРА ОПАСАЮТСЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, РЕЖЕ ПРОИСХОДИТ ОТКРОВЕННОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ, РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ВЫСКАЗЫВАЮТ СВОЁ МНЕНИЕ

Добавлю, что рассчитывать на откровенное обсуждение можно в

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



случае, если эмоциональный фон функционального директора выйдет за пределы его нормы. Другими словами, если его намеренно или случайно выведут из равновесия. В этом случае он будет «резать правду», пока не пройдёт эмоциональный запал, или пока его не остановят. Такую форму обсуждения нельзя назвать экологичной и этичной, но, к сожалению, приходится с ней встречаться время от времени.

**В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ПЕРВЫЕ ЛИЦА ЗАЧАСТУЮ ПЫТАЮТСЯ ДОМИНИРОВАТЬ С ПОМОЩЬЮ УНИЖЕНИЙ, ОСКОРБЛЕНИЙ И ПОСТОЯННОГО СТАЛКИВАНИЯ КОЛЛЕГ ЛБАМИ**

Да, это утверждение, как и предыдущий пункт прямо связано с общим культурным уровнем среды, в которой выросли и растут отечественные руководители. Думаю, что эти проблемы имеют место и в европейском менеджменте, но если говорить о среднем уровне, то стоит учитывать, что наша управленческая бизнес культура моложе, и это ещё период её взросления.

Изменение бизнес-культуры в моём понимании — это целенаправленное культивирование норм и правил, которые прививаются как обязательные. Они полезны для компании и бизнеса, они эффективны и ведут к прибыли. Но, когда эти нормы станут

преобладающими над прочими сказать трудно.

**МОТИВАЦИЯ ЗАВИСИТ ОТ ПРАВИЛЬНО СКОНСТРУИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПЕРЕМЕННОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**

Правильно работающая финансовая мотивация — это фундамент деятельности для менеджера. Топ-менеджер, как и другие наёмные сотрудники, работает за деньги. Но, дополню слова Татьяны тем, что переменное вознаграждение работает рука об руку с нематериальной мотивацией, которую она же описывает как неформальное общение после работы, совместное празднование торжественных дат и дарение памятных подарков.

На 100% согласен что это не просто приятные детали, а инструмент формирования атмосферы доверия и взаимопонимания внутри команды, которое в свою очередь повышает эффективность совместной работы и прибыльность компании.

В замечательной книге «Скорость доверия», автор Стивен Кови младший, предложены термины «налог на недоверия», и «дивиденды на доверие». В случае если один руководитель может обратиться к другому без длинных официальных проволочек и регистраций факта запроса, а второй не будет



искать двойное дно в словах коллеги, и затягивать сам ответ и ответные действия, то в этом случае выигрывает компания. Быстро принимаются решения и растёт прибыль!

**ЭТАП РАЗВИТИЯ, НА КОТОРОМ ОНА НАХОДИТСЯ, ВЛИЯЕТ НЕ НА МОТИВАЦИЮ, А НА ТИП СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ БУДУТ ТАМ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ**

По моему мнению мотивация может трансформироваться в процессе развития компании. Меняется жизненный цикл компании, меняется рынок, меняются другие внешние и внутренние условия. Разумно предположить, что это должно повлечь за собой изменений мотивации руководителей.

И, соглашусь с Татьяной, что разный тип сотрудников будет полезен на разных этапах развития компании.

**ПЫТАЕТСЯ СДЕЛАТЬ В НОВОЙ КОМПАНИИ КОПИЮ ТОГО, ЧТО БЫЛО В СТАРОЙ**

Кажется, была шутка о надписи над пианино в баре для ковбоев на Диком Западе – «не стреляйте в пианиста, играет как умеет». Есть понятие шаблонности мышления, и руководители, как и обычные люди склонны использовать ранее успешно решенные кейсы и использованные

«кальки». В этом случае ответственность в первую очередь, на мой взгляд, ложится на заказчика изменений. Лицо, которое нанимает руководителя, ставит задачу и обеспечивает интеграцию нового лица в команду.

**В ВЫСШЕМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КОМПАНИИ ВСЕГДА ПРИСУТСТВУЮТ ДВЕ ИЛИ БОЛЕЕ ВРАЖДУЮЩИЕ ГРУППИРОВКИ, КОТОРЫЕ КАК МОНТЕККИ И КАПУЛЕТТИ БОРЮТСЯ ЗА ВЛАСТЬ И ЗА ВЛИЯНИЕ НА ГЕНЕРАЛЬНОГО**

Ещё одна общечеловеческая черта, о которой говорит Татьяна. Множество экспериментов, которые психологи поставили в различных возрастных и социальных группах говорят от том, что мы – люди, склонны к поиску внешнего врага. Малейшая провокация даёт богатые плоды. И, к сожалению, эти качества наднациональны. Это так же показали эксперименты. Много экспериментов проводилось не в России.

На примирение двух с легкостью созданных враждующих лагерей, как показывают те-же эксперименты уходит гораздо больше времени и энергии. Поэтому эти силы стоит держать «в узде» и не давать им вырваться на свободу. Цена решения может оказаться слишком высокой.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## **КАК ПРЕВРАТИТЬ ГРУППУ ЛЮДЕЙ С РАЗЛИЧНЫМИ МОТИВАМИ В ЕДИНУЮ КОМАНДУ, СПОСОБНУЮ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ**

Очень верно отмечено, что для создания команды стоит учитывать личный цели и ценности каждого из участников команды. У топ-менеджера есть свой жизненный цикл, на который влияет его личная жизнь, и жизнь его близких. И так же полностью принимаю единство ключевых показателей эффективности топов и единый базовый грейд для объединения усилий топов в одном векторе.

Понятие социальной справедливости имеет отношение к топ-менеджерам точно также, как и к остальному персоналу. Честность в отношениях, ощущение плеча и общее бизнес-видение – рецепт успеха. Простые ингредиенты, которые многие декларируют, но, к сожалению, немногие принимают и используют.

## **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС, СВЯЗАННЫЙ С ПРОБЛЕМАМИ БИЗНЕСА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С БОССОМ**

Мне приходилось встречать компании, в которых отношение к топ-менеджерам было как к расходному материалу. Дословно, «человек как патрон, выстрел, выбил цель, передёрнул затвор, человек-гильза в мусор», заряжаем следующего. Это

отрицательный пример. Но он очень показателен. Есть и другие примеры, положительные, когда кроме планового отпуска топ-менеджеров направляют на неделю в санаторий, где он проходит обследование и оздоровительные процедуры, или предоставляют дополнительный оплачиваемый отпуск. Разная бизнес-культура, разные решения. Стресс и выгорание топ-менеджеров безусловно есть, но отношение к нему очень разное, как и реакция.

## **ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ ТАКИХ НАЧАЛЬНИКОВ, ТЕМ МЕНЬШЕ ОНИ ДУМАЮТ О ЧУВСТВАХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ**

Да, и, как правило, это компании, которые переросли малый и средний бизнес, или никогда не были этом статусе. Эффект масштаба накладывает отпечаток на восприятие. Чем дальше от земли, тем меньше человечности. Для борьбы со звёздной болезнью у руководителей, в некоторых иностранных компаниях присутствующих в России, есть дни, когда каждый топ выходит на смену в должности рядового работника. Это помогает видеть людей и бизнес более чётко, без фильтров, вблизи.

## **ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ОНИ УДЕЛЯЛИ ВИДУ КОМНАТ ОТДЫХА И ПЕРСОНАЛЬНЫХ ТУАЛЕТОВ**

Согласен с Татьяной, иностранные компании в России очень демократичны – общие парковки, столовая и спортзал для руководителей и рядовых специалистов. И ровно наоборот, всё отдельно, в российских. Думаю, это от голода, который ещё помнится. Ровно потому же, почему в 90-е вокруг городов начали появляться копии европейских замков. Всегда мечтали, и вот смогли. И думаю, что это должно будет пройти. Надоест рано или поздно и той и другой стороне. И тем, кто платит за всё это, и тем, кто заказывает.

**ПРОТИВ НАС БЫЛО ВСЁ, НО ОТ ЭТОГО  
СТАНОВИЛОСЬ ЕЩЁ ИНТЕРЕСНЕЕ**

Интересные задачи всегда создают дополнительный энтузиазм. Это делает победу более ценной, а вкус от самого процесса к достижению цели помнится всю жизнь.

\*Владимир Кожухарь, бизнес-тренер

беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.

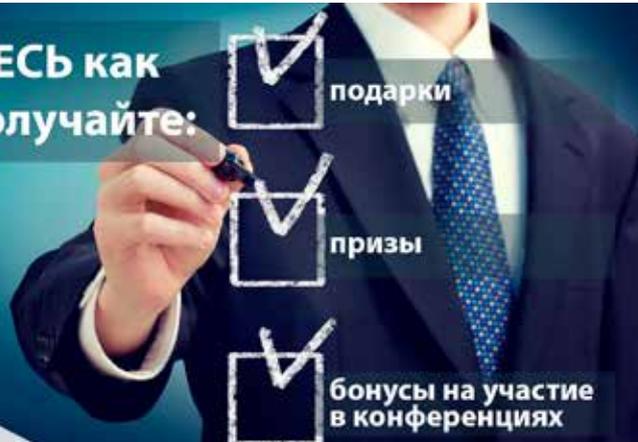


**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ВЛАДИМИРУ КОЖУХАРЬ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как  
подписчик УП и получайте:**

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



- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

**Эксклюзивно для**

МЕДИАЦИЯ

# Время – самый невосполнимый ресурс

*А Таресс ценит ваше  
время и решает все  
вопросы в срок.*

*Анвар Калимов*

RDI Group

**Эксклюзивно для**





**УТ** Чем интересны бизнесу такие компании как Таресс?

«Таресс» предоставляет широкий спектр услуг по экономическому консалтингу, что позволяет компаниям грамотно выстраивать работу с проверяющими и судебными инстанциями. Это очень важно в постоянно изменяющихся современных экономических условиях, так как цена ошибки может быть достаточно высокой.

**УТ** Чем Вам запомнилась Таресс на раннем этапе сотрудничества?

— «Таресс» запомнился нам высоким профессионализмом Сергея Борисовича Пронина и его команды. Мы неоднократно пользовались их услугами, и хотели бы отметить глубину знаний и опыт сотрудников.

**УТ** Как Таресс и ее лидер Сергей Пронин ведут деловые переговоры (стиль, методика)?

— Холдинг RDI Group сотрудничает с компанией «Таресс» более 8 лет. Но на самом деле наше сотрудничество с Сергеем Борисовичем Прониным началось более 20 лет назад, что говорит о высоком уровне оказываемых

им услуг. Все переговоры проходят в дружественной, партнерской обстановке, при этом все наработки фиксируются, и мы получаем качественный результат.

**УТ** Насколько надежна Таресс после принятия решений и заключения договора?

— Самый невосполнимый ресурс — это время, поэтому важно, что все задачи решаются точно в срок и в полном объеме.

**УТ** Можете привести пример того как Таресс оказал вам помощь и консалтинг в решении каких то задач бизнеса ?

— Это конфиденциальная информация.

**УТ** На каком этапе развития (по Адизесу) находится сегодня Ваша компания и как изменились ваши департаменты и их задачи и люди в компании ?

— Холдинг RDI Group объединяет несколько направлений, каждое из которых находится на собственном этапе развития. Например, специалисты девелоперского направления, постоянно совершенствуются в работе, живо откликаются на инновации и нововведения на рынке. Компания входит в профессиональные сообще-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ства, принимает активное участие в разработке нормативной и законодательной базы.

Активно развивается направления инвестирования. В прошлом году компания заключила несколько выгодных сделок, и в текущем году активно работает над расширением активов.

Подразделение, работающее с культурным проектами, находится на стадии быстрого роста, и уже достигло международного признания. Сегодня мы работаем над усилением наших позиций на рынке.

И еще одно направление в работе холдинга — агропромышленный бизнес. Наш совхоз является одним из лидеров сельскохозяйственного рынка Московской области и входит в число лучших совхозов России. Это финансово устойчивое предприятие, переживающее свое второе рождение и рассвет.

\*Анвар Калимов, член совета директоров, генеральный директор **RDI Group**

Журнал



2019 г.

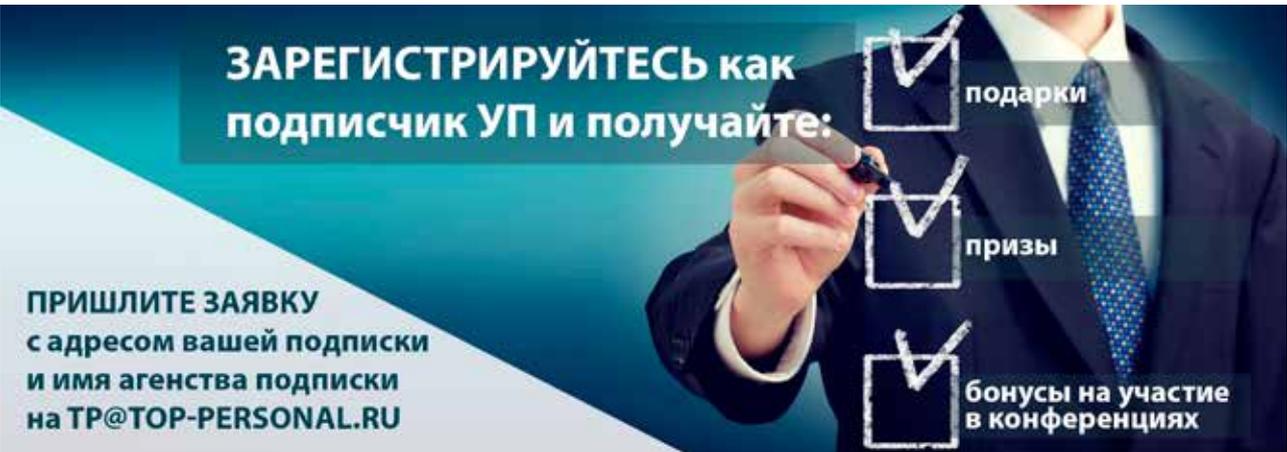


**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
СЕРГЕЮ ПРОНИНУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TP@TOP-PERSONAL.RU**

**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как  
подписчик УП и получайте:**

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

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



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# МЕНЕДЖМЕНТ НОВОГО ВРЕМЕНИ

Простые механизмы,  
ведущие к росту,  
инновациям  
и доминированию  
на рынке

Интроверт/



# ЭДВАРДС ДЕМИНГ

бизнес

альпина  
ПАБЛИШЕР

**15-е исследование** 

# **ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА МОСКВЫ**

**ИТОГИ В СПЕЦ.ВЫПУСКЕ ЖУРНАЛА В МАЕ**



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  
**28 МАЯ 2019 Г. (КОНФЕРЕНЦИЯ)**  
**29 МАЯ 2019 Г. (ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)**

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

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

## 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

**TR@TOP-PERSONAL.RU**