

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70655, 72635

№ 28  
(632)

2021

Главная тема: **КОМАНДНЫЙ ДУХ**



**Адриан Марли, DHL Express**

**Люди должны  
видеть перспективы**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Осенью как грибы в лесу бизнеса выросло много “грибов” – конференций.

Сентябрь порадовал новизной тем.

 готовит обзоры наиболее интересных из них.



*Успехов в бизнесе!*  
 Главный редактор ИД  
 Александр Гончаров



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
 ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
 Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»



# Топам – особое внимание

**(Как поддерживать высокое качество и стандарты клиентоориентированности в почти 300 автосервисах сети FIT SERVICE?)**

стр. 17

**Б**ережливое производство воспринимают как что-то, что увеличивает производительность...

**З**а беспорядок на станции мы закрываем ее на генеральную уборку...

**П**о результату руководитель должен в течение двух дней отреагировать...

Светлана Соловьева,  
FIT SERVICE



## Содержание

- 5 **Превосходства в бизнесе можно достичь только в одном случае – если ваша команда мотивирована, вдохновлена и гордится своими результатами**  
Адриан Марли, DHL Express  
КОМАНДНЫЙ ДУХ
- 12 **Деньги – деньгами, а командный дух – это командный дух**  
Игорь Жуковский, бизнес-тренер  
КОМАНДНЫЙ ДУХ
- 17 **Топам – особое внимание**  
Светлана Соловьева, FIT SERVICE  
КОМАНДНЫЙ ДУХ
- 22 **«Убедить дракона. Руководство по переговорам с огнедышащими и трехголовыми оппонентами»**  
Леонид Кроль  
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
- 31 **Долгосрочные перспективы цифровых финансов**  
Ольга Сагун, автор  
ОБЗОР ЛЕКЦИИ
- 36 **Собеседование – это всегда спринт**  
Мария Сергеева, SPELL  
СОБЕСЕДОВАНИЕ
- 37 **В Китае казнили экс-председателя государственной компании по управлению активами China Huarong Лай Сяомина за взяточничество, растрату и многоженство**  
Ольга Сагун, Автор  
СОБЕСЕДОВАНИЕ
- 38 **Устойчивые тренды в управлении людьми**  
ВИТОВЕ  
КОММЕНТАРИИ
- 39 **Верховный суд встал на защиту увольняющихся сотрудников. Знаковое решение о якобы увольнении по собственному желанию**  
ГРЕЙДЫ
- 43 **Китай нам не пример**  
Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт  
БИЗНЕС-РИСК
- 55 **Программа лояльности привела к росту продаж на 30%**  
Олег Картамышев  
БИЗНЕС-РИСК
- 59 **Вестингауз – третье банкротство**  
Виолетта Павлова, Автор  
БАНКРОТСТВО

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

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

Подписано в печать 30.09.2021 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



9 785956 300077 >

№28  
(632)

Издается с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

# Превосходства в бизнесе можно достичь только в одном случае – если ваша команда мотивирована, вдохновлена и гордится своими результатами

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как от подчиненных добиваться выполнения поставленных задач. Это вечная тема. И бизнес – это не Ватерлоо. Почему большинство лидеров добиваются выполнения задач людьми под страхом их увольнения? Каков лучший баланс между кнутом и пряником?

 Руководитель, который считает, что угроза увольнения приведет к результатам, не должен быть руководителем. Необходимо признать, что некоторые «лидеры» просто не способны или не готовы взаимодействовать с подчиненными. Превосходства в бизнесе можно достичь только в одном случае – если ваша команда мотивирована, вдохновлена и гордится своими результатами.



Адриан Марли



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Если брать в компанию всех, кто хочет работать в такой известной компании как DHL, проверяя только их технические знания, то легко ли с ними можно выполнять задачи?

— Я с трудом могу представить такую ситуацию, но я бы никогда не стал нанимать людей, ориентируясь исключительно на их профессиональные знания. По моему опыту, сверхквалифицированные специалисты редко становятся отличными руководителями.

## РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ СЧИТАЕТ, ЧТО УГРОЗА УВОЛЬНЕНИЯ ПРИВЕДЕТ К РЕЗУЛЬТАТАМ, НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ

Более того, сотрудников в России, как правило, отличает уникальное сочетание культуры, образования и патриотизма, что в хорошем смысле обостряет конкурентный дух и способствует их стремлению быть лучшими. Благодаря этой комбинации мои команды в России, представляющие различные функции: финансы, операционную деятельность, обслуживание клиентов, а также отделы по работе с персоналом, маркетинга и закупок, неизменно добиваются впечатляющих результатов, подобных которым я не видел нигде в мире за 40 лет своей карьеры в международной логистике.

 Статус и бренд компании – как они влияют на вовлеченность людей?

— Бренд DHL, безусловно, мотивирует наших сотрудников и дает им множество поводов для гордости. Наши большие самолеты в желто-красной ливрее очень яркие и привлекательные! Работа в компании, которая присутствует в каждой стране мира и является пионером в своей отрасли, дает немало оснований для положительного взаимодействия.

Во время пандемии мы также поняли, как наша миссия влияет на наших сотрудников. Объединять людей, улучшая их жизнь, – эта простая идея обрела особую актуальность в этот непростой для всех период. Мы помогали обеспечивать привычный уклад жизни, доставляли то, что требовалось людям для здоровья и счастья, обеспечивали рост бизнеса наших клиентов и устойчивость цепочек поставок. Наши сотрудники понимали, какой вклад они вносят в борьбу с пандемией, и это стало предметом их гордости и обрело особенный смысл.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**УП** **Вовлеченность** сегодня измерить можно. Вы это делаете сами или с привлечением провайдеров?

— Прелесть бизнеса состоит в том, что, как только вы освободитесь от всего наносного, у вас останутся цифры, которые всегда говорят правду. Если у нас хорошие показатели, то это потому, что у нас невероятно вовлеченные сотрудники. В любом случае, мы ежегодно измеряем вовлеченность внутри компании.

наша команда испытывает настоящую гордость. Чувство гордости порождает желание повышать качество того, что ты делаешь. Превосходное качество и такой подход сотрудника – это гарантия, что ваши клиенты неизменно получают лучшее обслуживание. Постоянство в качестве и надежности – это то, что помогает бизнесу добиться успеха, особенно в логистике. Это то, что отличает вас от конкурентов. В свою очередь, этот подход приводит к отличным финансовым результатам.

## ЧУВСТВО ГОРДОСТИ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ПОРОЖДАЕТ ЖЕЛАНИЕ ПОВЫШАТЬ КАЧЕСТВО ТОГО, ЧТО ТЫ ДЕЛАЕШЬ

Мы проводим и ряд других оценок. Например, DHL Express в России каждый квартал в течение пяти лет подряд лидирует в исследовании Mystery Shopper («Тайный покупатель»), которое проводится на глобальном уровне во всех странах. То есть наш отдел по обслуживанию клиентов уже двадцать раз подряд получает самую высокую оценку в мире. Наш операционный департамент также неизменно показывает высокие показатели по своевременной доставке грузов.

Когда подобные результаты сравниваются с показателями других стран,

Кроме того, чувство гордости за наши результаты помогает нам привлекать самых талантливых сотрудников на рынке. Большинство членов совета директоров DHL в России работают в текущей должности уже довольно продолжительное время. Я прекрасно понимаю, что хедхантеры постоянно направляют им заманчивые с финансовой точки зрения предложения. Однако они остаются без внимания членов моей команды. Потому что я уверен, что все сотрудники чувствуют вовлеченность, поддержку и, самое главное, гордость за свой вклад в бизнес и выдающиеся результаты,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

которых они неизменно добиваются в рамках нашей глобальной сети.

Буквально на днях был опубликован новый рейтинг лучших работодателей Европы, который ежегодно выпускается Great Place to Work® и The Economist Group. DHL Express заняла в нем первое место, став лучшим работодателем в Европе в 2021 году. Это признание подтверждает эффективность инвестиций, специальных про-

В первом случае требуется руководство и поддержка, если ошибка произошла из-за неопытности и отсутствия четких инструкций, и, возможно, соблюдение дисциплины, если это неудача из-за недостаточных усилий или некомпетентности.

Неудача в условиях, которые мы не можем контролировать, – это всегда исключительная возможность для того, чтобы научиться и лучше подго-

## ЕСЛИ У НАС ХОРОШИЕ БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛИ, ТО ЭТО ПОТОМУ ЧТО У НАС НЕВЕРОЯТНО ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

грамм и серьезных усилий, которые компания вкладывает в персонал. И, безусловно, показывает, что нашим сотрудникам нравится работать в компании.

 **Успешные люди движутся от одной неудачи к другой (Черчилль) – как лучше объяснить людям, что неудачи – это неотъемлемая часть работы?**

— Есть два вида неудач. Неудача вследствие того, что было предпринято недостаточно усилий или из-за недостаточной подготовки, а также неудача по не зависящим от вас обстоятельствам.

товиться на будущее, и это является своего рода сигналом.

Черчилль также сказал: «Успех – не окончателен, неудачи – не фатальны, значение имеет лишь мужество продолжать».

 **Какие поощрения ушли в прошлое, а какие сегодня в тренде?**

— Любое поощрение остается актуальным до тех пор, пока оно вдохновляет человека на новые достижения.

Сегодня сотрудники в большей степени, чем когда-либо имеют возможность оценить масштаб успеха компа-

нии, в которой они работают. Сейчас как никогда актуально участие сотрудников в прибыли компании посредством опционов на акции.

Однако важны стимулы не только финансового характера – люди должны видеть перспективы. Если сотруд-

выступить гарантами исполнения правил во всех странах, в которых мы работаем.

Конечно, есть то, что отличает бизнес в России от остального мира и позволяет нам неизменно добиваться превосходных результатов. Этот ре-

## **ЕСЛИ СОТРУДНИКИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ ВДОХНОВЛЕННЫМИ И СПОСОБНЫМИ ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХОВ, ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ СТИМУЛОВ**

ники чувствуют себя вдохновленными и способными добиваться успехов, заинтересованы в продвижении и видят, что в компании признают их достижения, это может быть одним из наиболее значимых стимулов.

 **Как в огромной империи DHL применять единые для всех регионов и стран правила и в то же время применять местные правила? Что отличает Россию от других стран?**

— Наш бизнес очень простой. Мы доставляем грузы наших клиентов из пункта А в пункт Б и делаем это максимально быстро и надежно.

Это то, что мы делаем во всех странах мира. В то же время мы должны

гион невероятно богат человеческим капиталом, подкрепленным серьезной системой образования и в немалой степени выпавшими испытаниями. Это сочетание создает прагматизм и предприимчивость и позволяет конкурировать с любой страной мира.

Важную роль в этом успехе играют женщины. Сегодня гендерное равенство в руководстве компаний, особенно в таких традиционно мужских индустриях, как транспорт и логистика, является одним из основных вопросов для бизнеса.

Компании в США и Европе борются за то, чтобы обеспечить квоту по количеству женщин в топ-менеджменте и совете директоров. При этом в России

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

женщины были и остаются неоспоримым залогом конкурентоспособности.

В этом регионе отмечается равенство в распределении навыков, а женщины составляют до 48,6% общего штата сотрудников. При этом 20% компаний в России возглавляют женщины, и этот тренд сохраняется уже несколько лет. Эта цифра в 4,5 раза превышает среднемировой показатель. Число наших сотрудников

Однако, как и в случаях неудач, о которых мы говорили выше, бывают моменты, когда необходимо дать ясно понять о последствиях нарушений, если ошибки повторяются.

 **Какие ошибки Вы делали в карьере, и они помогли Вам стать сильнее?**

— Самой большой ошибкой, которую я совершил в начале своей карье-

## ЖЕНЩИНЫ В РОССИИ БЫЛИ И ОСТАЮТСЯ НЕОСПОРИМЫМ ЗАЛОГОМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

и членов совета директоров в России в течение последних 15 лет в равной степени сбалансировано по количеству мужчин и женщин. Несомненно, это разнообразие позволило нам достичь большего.

 **Наказания давно не в моде. Как же дать понять сотрудникам, что они делают что-то не так?**

— Хороший менеджер с легкостью справляется с этим ежедневно. Руководитель, который оперирует четкой двусторонней коммуникацией, может предотвратить проблемы и предложить рекомендации, как избежать подобные ситуации в будущем.

ры, было думать, что я знаю ответ на все вопросы и не прислушиваться к советам людей, которые знали гораздо больше меня. Теперь я понимаю! Всегда есть более мудрые и опытные люди, чем я. Каждый новый день приносит новые знания, новые задачи и новый опыт.

 **Поколение Pepsi и соцсетей – как с ними добиваться целей?**

— Поколение Pepsi, а также более молодые поколения, такие как миллениалы или Z, которые начинают играть все более активную роль в бизнесе, имеют несколько другие ценности, если сравнивать с предыдущими поколениями. Конечно, мы должны пом-

нить об этих различиях, если хотим продолжать привлекать талантливые кадры. Мы должны создавать соответствующую среду, о которой в том числе говорим на протяжении всей нашей беседы, проявлять уважение, быть готовыми подробно что-то разъяснить и предоставлять реальные возможности для роста.

**УП** **Роботизация и ИИ кардинально меняют процесс работы и уровень ответственности. Как ваша компания готовится к будущему?**

— Наша компания уделяет большое внимание цифровизации, которую мы рассматриваем как возможность улучшить и упростить все, что мы делаем, как для наших сотрудников, так и для наших клиентов. DHL постоянно инвестирует в новые технологии, чтобы повышать производительность, обеспечивать высочайший уровень безопасности и удовлетворенности наших клиентов. Идет ли речь о более быстрых и точных процессах на складе или о желании наших клиентов иметь возможность отслеживать и контролировать доставку своих грузов, крайне важно, чтобы мы оставались в авангарде развития и использовали все существующие возможности.

DHL регулярно публикует «Радар логистических трендов», который представляет ключевые тенденции развития индустрии. В выпуске прошлого

года мы отметили влияние пандемии на ускорение развития таких уже существующих трендов, как аналитика больших данных, интернет вещей, робототехника и автоматизация. Следующая большая задача заключается в том, чтобы подготовить персонал к вызовам будущего, обеспечить повышение квалификации сотрудников и обучить их работе в рамках технологически сложных операционных процессов. Конкурентное преимущество на рынке получают те, кто сможет внедрять и масштабировать новые технологии и быстро обучать персонал.

**\*Адриан Марли,**  
Управляющий директор  
**DHL Express** в странах СНГ  
и Юго-Восточной Европы

Редактор: **П. Кочетков**  
Эксклюзивно для 

# Топам - особое ВНИМАНИЕ

**(Как поддерживать высокое качество  
и стандарты клиентоориентированности  
в почти 300 автосервисах сети FIT SERVICE?)**

*Опыт компании будет интересен многим современно мыслящим владельцам бизнеса.*

*Представьте себе не просто одно большое производство, а большое (268 автосервисов) и разбросанное по городам!*

*Как добиться стандартизации бизнес-процессов, клиентоориентированности и элементарных чистоты и порядка?*



Светлана  
Соловьева  
FIT SERVICE

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Когда вы пришли к идее бережливого производства?

**М**ы начали внедрять эти принципы с самого начала, когда пришли в компанию с Данилом Соловьевым в 2012 году. Связано это с тем, что на предыдущем месте работы мы столкнулись с бережливым производством и увидели от него эффект, выраженный в повышении скорости работы и продуктив-

ности. Поэтому мы начали внедрять эту тему на автосервисе.

 А что дает вам бережливое производство?

— Очень сложно оценить его эффект.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Это как самый задаваемый вопрос – какая должна быть система мотивации у продавцов, чтобы они бесконечно продавали и были довольны жизнью.

ют как что-то, что увеличивает производительность. Это можно померить в нормо/часах. У нас это ключевой показатель, от которого зависит заработная плата механика.

## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ВОСПРИНИМАЮТ КАК ЧТО-ТО, ЧТО УВЕЛИЧИВАЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

В бережливое производство мы включаем не столько чистоту и порядок, разметку или список оборудования. Мы также применяем его, к примеру, в работе с запасными частями. Как результат, сегодня у более 80% станций оборачиваемость склада не более 30 дней. Для автосервиса это хороший показатель, потому что, когда мы начинали в 2014-2015 годах, оборачиваемость складов была практически у всех более 45 дней.

Еще можно посмотреть на недостатки. Для чего нужна вся эта разметка? Для чего нужен порядок? Сейчас при инвентаризации недостатков на складе практически нет.

 Почему так получается?

— Потому что это видно. Потому что, когда все лежит на местах, сложно сделать так, чтобы что-то исчезло и никто этого не заметит. Но чаще бережливое производство воспринима-

 Как людям цель этих новшеств? объясняли

— Когда мы внедряли это на первой станции в Новосибирске, мы собрали на этой станции коллег из Омска, в том числе и автомехаников. Делали для них большой тренинг, все им рассказывали и показывали. Конечно, любые изменения воспринимаются в штыки, особенно людьми рабочих специальностей. Сейчас, конечно, намного проще, потому что есть свой накопленный опыт.

И сегодня мы включили систему бережливого производства во все обучения, которые являются обязательными при открытии станции. Т. е. этот блок длиной в 4,5 часа есть в курсе для руководителей, этот блок есть в обязательной программе обучения для автомехаников, когда технологи приезжают на станции и объясняют им, что такое бережливое производство. Ровно так же на всех других курсах,



которые у нас ведет учебный центр, тоже есть этот обязательный блок.

Мы пропагандируем бережливое производство, и что мне нравится в этом – что т. к. рынок автосервиса у нас только формирует культуру биз-

но дело в рабочих кадрах. Конечно, есть возражения и со стороны управляющих, которые боятся что-то изменить, боятся потерять людей. Поэтому здорово, что у нас над ними есть власть, относящаяся к стандартам сети. И она объясняется достаточно

## ЗА БЕСПОРЯДОК НА СТАНЦИИ МЫ ЗАКРЫВАЕМ ЕЕ НА ГЕНЕРАЛЬНУЮ УБОРКУ

нес-процессов, культуру отношения к клиентам, то, конечно, лидеры отрасли на него очень сильно влияют. Поэтому на большинстве сервисов, которые активно участвуют на этом рынке, мы видим, что они тоже начали делать разметку, размещать специализированные стенды для хранения инструментов.

**ТТ** Были ли проблемы с топами?

— Да, топы – ребята особенные. Поэтому они говорят, что все понимают,

просто, если говорить про то, как это объяснить управляющим.

У нас есть такая практика, что за беспорядок на станции мы закрываем ее на генеральную уборку. Почему это для нас важно? Потому что клиенты, приходя в автосервис, могут оценить уровень профессионализма только двумя способами – глазами и ушами. Когда они видят, что здесь порядок, когда они видят, что здесь современное оборудование, они доверяют свой автомобиль такой компании.

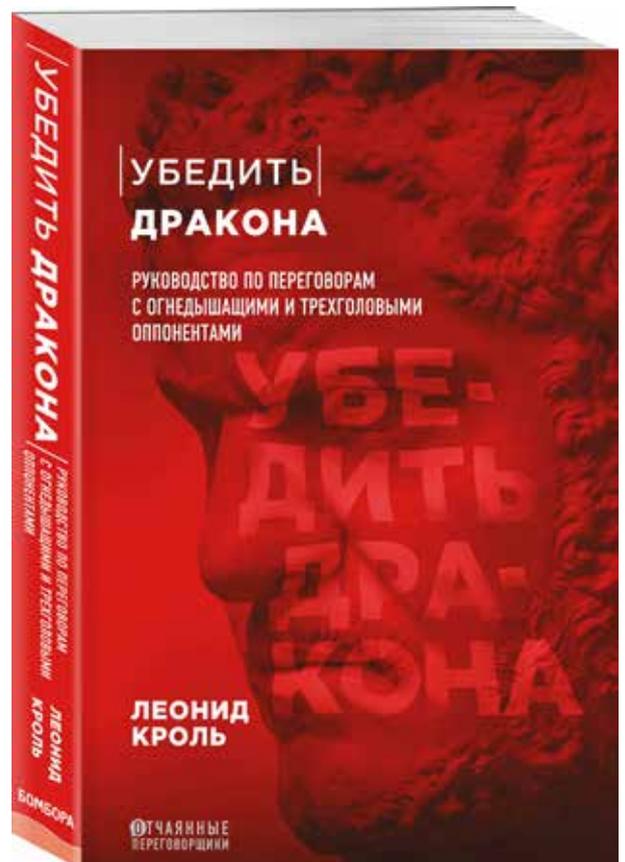
**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ **ТТ** И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**



# Леонид Кроль «Убедить дракона.»

Руководство по переговорам  
с огнедышащими и трехговыми оппонентами»



**УП РЕКОМЕНДУЕТ** Данную книгу всем читателям как несомненно оригинальное произведение практического характера.

Уп неоднократно брал интервью у автора книги и всегда это были запоминающиеся мгновения жизни. Глубокие знания эксперта и опыт консалтинга крупных компаний умноженный на харизму нашли отражение и в его книге.

А. Гончаров (главред **УП**)



**1 В нашей  
переключаемости –  
наша сила.**

**Чтобы была  
интеллектуальная  
переключаемость,  
нужно обладать  
и телесной  
подвижностью.**





**2** Нельзя провести переговоры из одной позы.

**Е**сть такой роман «Голова профессора Доуэля»: тело отрезали, в голову вставили трубочки, и голова разговаривает – так провести хорошие переговоры нельзя.





**З**Кажется, что все решает содержание, но на самом деле большую роль – и в переключении, и в живости реакции – играет наша невербалика.

**И** в том, как мы входим в те или иные образы, как мы себя энергетизируем, как делаем ситуацию интересной, тоже.

**Н**аши привычки гораздо более гибки, чем нам кажется.

**М**еняться и играть – это не глобальная перестройка себя и ни в коей мере не выход в неестественность.

**Э**то всего лишь более широкое использование того, что в нас и так есть.





**4** Если мы решили, что у нас в переговорах будет условно пять этапов, это значит, что мы пять раз поменяли позу и пять раз нам комфортно, но по-разному.

То есть главное, чтобы на каждом этапе мы были разными, а не бубнили одно и то же в одной позе – ведь в этом случае теряется энергия.





**5** **К**омфорт начинается  
с наших кончиков пальцев.

**Е**сли ваши кончики  
пальцев на ногах шевелятся,  
и пальцы рук шевелятся, и вы  
улыбаетесь, улыбка движется  
по лицу — вы живой человек  
и можете победить.

**Е**сли вы держитесь так,  
будто сжимаете в руке гранату,  
то победить сложнее.





**6** **О**пределиться  
**с собственными сообщениями**  
**– необязательно значит**  
**высказать их вслух**  
**в буквальном виде.**





7

**Что и в каких словах  
сказать контрагенту – это  
отдельный вопрос, который  
решается после того, как мы  
для себя внятно определили,  
что именно хотим донести до  
собеседника.**





**8 Многие привыкли готовиться к переговорам в интеллектуальном плане. Между тем гораздо важнее прояснить для себя, заранее «увидеть» эмоциональную сторону предстоящих переговоров.**



Комментирий к вопросу: «Что невозможно узнать о кандидате на собеседовании?»

1. Есть ли психические отклонения у кандидата

2. Какую религию он исповедует

3. Есть ли у него финансовые проблемы

4. На какой точно период он готов задержаться на новой работе (сколько лет, месяцев готов работать в компании)

5. Вредные привычки (в частности, алкоголь)

6. Смена места жительства (если не военные)

7. Если это собеседование телефонное, – невозможно выявить индикаторы определения токсичности кандидата. Это возможно уловить только при визуальном контакте (с помощью жестикуляции, поведения, позы, взгляда). Бывает порой достаточно одного визуального контакта, чтобы опреде-

лить, что из себя представляет человек.

8. Соответствие действительности некоторых фактов из жизни кандидата (возможно даже опыта в той или иной организации)

9. На собеседовании так же достаточно трудно узнать действительную мотивацию кандидата на работу.



\* **Олеся Корявикова**,  
руководитель отдела рекрутинга  
и адаптации персонала  
**Зетта Страхование**

Эксклюзивно для



# Собеседование – это всегда спринт

**С**обеседование – это всегда спринт. Поэтому на собеседовании невозможно узнать никаких «стайерских» или «марафонских» характеристик. Продолжая спортивную аналогию. Если вы отбираете бегуна, то в формате собеседования вы можете увидеть только то, как человек пробежит стометровку. Вы ничего не узнаете о его выносливости, о способности распределять силы по длинной дистанции. А если речь о боксере, которому требуется значительно больше высокоразвитых навыков: нападение, защита, способность держать дистанцию, способность обманывать, способность быстро восстанавливаться и т.д.? А если мы ищем командного игрока, которому кроме личных развитых навыков, требуется высокоразвитые способности командного взаимодействия?



Мария Сергеева  
SPELL

**\*Мария Сергеева,**

Руководитель Школы английского языка для взрослых **SPELL**

[@spell\\_by\\_mariyasergeyeva](https://www.instagram.com/spell_by_mariyasergeyeva),

[www.spell-nn.ru](http://www.spell-nn.ru)

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**