

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

№ 02
(686)

2023

Главная тема: **СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ**



Мария Михайлова

**Хорошие специалисты,
которые впоследствии станут
«СБИТЫМИ ЛЕТЧИКАМИ» есть везде**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ
«Сбитые летчики» есть и они в поисках нового «самолета» могут морочить вам голову
Мария Михайлова, А101

17

КОММЕНТАРИИ
У меня ключевая компетенция – это планирование, постановка задачи, достижение цели. Это мое ключевое направление, с которым я много лет работаю.
Регина Притула

29

ТАЛАНТЫ
Звездами в системной, рутинной деятельности нужно уметь управлять
Юлия Корочкина, ТС ТЕХНОНИКОЛЬ

42

КОММЕНТАРИИ
Иногда врут полчаса не моргнув глазом
Светлана Платонова, ШАГ

43

ДАЙДЖЕСТ КНИГИ
Евгений Машковский «Давай сейчас! Практические советы: как начать, закончить или продолжить любое дело»
Анна Чернова, автор

55

ПСИХОЛОГИЯ
Принципиальная критика со всех сторон – это уже буллинг?
Игорь Жуковский, бизнес-тренер

57

КОММЕНТАРИИ
В России введут электронные паспорта
Семён Кирьяк, «Кирьяк и партнёры»

59

«ВИЛКА ЗАРПЛАТ»
Как Ирландия стала богатой всего за одно поколение
А. Бударагин
Михаил Ганущак, «Князев и партнёры»

62

НОВОСТИ
Япония с 3 февраля запретит экспорт в Россию медоборудования и роботов

63

КОММЕНТАРИИ
Заблокируют ли ютьюб для бизнеса?
Александр Жильцов

64

НОВОСТИ
1933 – ?

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 10.02.2023 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 директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.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 >

№02
(686)

Издаётся с 1996 г. 2023 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



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



Мария Михайлова

«Сбитые летчики» есть

и они в поисках нового «самолёта»

могут морочить вам голову

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксперт одного из лидеров рынка с большим опытом подбора топов делится реальными, а потому особо ценными кейсами из практики.

 Кто такие «Сбитые летчики» и чем важен анализ их судеб и поведения?

*П*ринято считать, что определение «Сбитые летчики» относится к топ-менеджерам. Я считаю, что определение «сбитый летчик» можно применить не только к топ-менеджеру, но и к любому специалисту, который долго проработал в компании и по каким-то причинам (скорее всего не по собственному желанию) ее покинул. И впоследствии не может себя найти. Так что я бы немного расширила это понятие. Но если для журнала нужно поговорить про топ-менеджеров, можем поговорить про то-менеджеров.

 Первый вопрос – где вырастают такие «сбитые летчики» и почему?

— Я работала и в западных, и в российских компаниях. Хорошие специалисты, которые впоследствии станут «сбитыми летчиками» есть везде. Ведь когда начинается карьера такого специалиста, ты не видишь горизонта, ты не видишь, когда все пойдет под откос. Поэтому практически в каждой организации, неважно российская или западная компания, обязательно есть специалист, который «задержался» на своем месте и уже начал немного обесцениваться от этого. И у него возникли риски стать «сбитым летчиком».

 А звездная болезнь предтеча?

— «Звездная болезнь» — это частый спутник людей, которые добиваются чего-то на своих местах, приобретают уникальные навыки и самим себе кажутся незаменимыми. Это тоже почва для будущих «сбитых летчиков».

Также есть «люди-дельцы», как я их называю, которые нашли возможность внутри компании зарабатывать какие-то дополнительные нетрудовые средства. Они организовали некую сеть, которая рано или поздно раскроется и все закончится очень плохо. Хорошо, что их маленький процент. В моей практике был такой человек.

Я работала в российском холдинге, аналогичном А101. Мы искали в одну из структур генерального директора. Нужен был сильный управленец, понимающий в отрасли. Долго искали, и в конце концов нашли Алексея Б. из очень близкой сферы компании-партнера. Он знал наш ассортимент и специфику. Компанией-партнером, из которой мы его пригласили, была австрийская компания, которая ушла с российского рынка. Бизнес продали, часть активов закрыли вовсе за нерентабельность, компания переформатировалась. Была логичная причина, почему Алексей Б. ее по-

КОГДА НАЧИНАЕТСЯ КАРЬЕРА ТАКОГО СПЕЦИАЛИСТА, ТЫ НЕ ВИДИШЬ ГОРИЗОНТА, ТЫ НЕ ВИДИШЬ, КОГДА ВСЕ ПОЙДЕТ ПОД ОТКОС

кинул – пришло новое руководство, акционеры часто меняют директоров после покупки бизнеса, вот он освободился. Прекрасный, казалось бы, вариант. Алексей Б. прошел у нас 6 собеседований, в том числе полиграф. Я лично звонила в Австрию его предыдущим работодателям и мне дали хорошие рекомендации. С ним несколько раз встречались владельцы холдинга и одобрили. И в последний момент этот человек показался мне странным.

УЖЕ ПОСЛЕ ВРУЧЕНИЯ ОФФЕРА, В ПЕРИОД, КОГДА МЫ ТОЛЬКО ОЖИДАЛИ ЕГО ВЫХОДА, ОН МНЕ НЕОЖИДАННО ПОЗВОНИЛ И СКАЗАЛ, ЧТО ПРИЕДЕТ И ПРИВЕЗЕТ СВОИ ДОКУМЕНТЫ.

Я ответила, что не нужно, что мы и так знаем его репутацию, а это главное. Но он настаивал, и этот маленький жест меня напряг, что-то не то в нем мне показалосьстораживающим. Я решила еще раз перепроверить о нем информацию. И в этот последний день перед его выходом на работу, я нахожу на сайте городской газеты города Н., где был завод, расследование местного журналиста.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Расследование в красках описывало как генеральный директор Алексей Б. продал завод по заниженной стоимости своим друзьям, обеда вокруг пальцев австрийцев. Что после продажи он вывозил финансовые документы в ночи на частной машине и так далее, включая критику его управления и рассказы работников. Я позвонила одному из владельцев своей компании и попросила остановить весь процесс. Потому что мы принимаем генерального директора, и если есть даже тень сомнения, то не стоит этого делать. Но собственник ответил, что «мы ребята порядочные, мы сделали ему предложение и это наши риски, не волнуйся, берем». Взяли. Что в итоге?

**ОН СДЕЛАЛ ВСЕ РОВНО
НАОБОРОТ: РАЗОГНАЛ ПОЛОВИНУ
КОМАНДЫ, ТУ, НА КОТОРОЙ
ДЕРЖАЛСЯ БИЗНЕС, ПОТЕРЯЛ
ДОВЕРИЕ ПАРТНЕРОВ К КОМПАНИИ**

Первым делом Алексей Б. снял с должности директора по закупкам и поставил своего директора по закупкам. Второе – он сказал, что ему нужен свой надежный человек на финансах. Вы знаете, самое подозрительное в любом топ-менеджере – это желание заменить директора по закупкам и финдиректора, потому что это прямой доступ к финансовым потокам.

Следующим этапом он пересмотрел договора со всеми нашими партнерами, ухудшив положение компании – многие партнеры отказались от новых условий и ушли к конкурентам. Это было очень тревожно, но собственники все еще терпели. Потом он назначил «турне» по городам и весям на несколько миллионов рублей. Он аргументировал, что ему нужно познакомиться со всеми представительствами и партнерами компании. Когда он туда приезжал, было очевидно, что он не собирается налаживать связи. Он всем жал руки и уходил с мероприятия через 15 минут, вызывая недоумение. Терпения собственников хватило на 8 месяцев. У нового гендиректора стояли задачи: структурировать производство, существующее на тот



момент, увеличить продажи, выровнять неравномерный спрос продукции, повысить экономическую прозрачность и эффективность. Через 8 месяцев стало очевидно, что результатов ноль, одни растраты. Он сделал все ровно наоборот: разогнал половину команды, ту, на которой держался бизнес, потерял доверие партнеров к компании. Конечно, это не устроило собственников, и они с ним расстались. Расставались тяжело, с миллионными отступными. Это была очень дорогая попытка найма для организации.

Еще случай. Мы искали директора по производству – технического директора. Взяли Евгения Р. из прямого конкурента. Он выглядел профессионально, компетентно и был обаятельный, у него было столько энергии внутренней и внешней! У нашего конкурента, немецкой производственной компании, Евгений Р. проработал 6 лет. Это не был какой-то «мотылек», порхающий между организациями. По нему были очень хорошие рекомендации от предыдущей компании. А немецкая струк-

СПЕЦИАЛИСТ, КОТОРЫЙ «ЗАДЕРЖАЛСЯ» НА СВОЕМ МЕСТЕ И УЖЕ НАЧАЛ НЕМНОГО ОБЕСЦЕНИВАТЬСЯ ОТ ЭТОГО

турированность и динамика, их производственные стандарты нам как раз были нужны. В итоге этот человек полгода просто морочил голову. Ничего, кроме как разговаривать и имитировать деятельность, он не мог. Не мог создать структуру, организовать людей, не приобрел никакого авторитета. И вообще было загадкой куда делись его компетенции, которые мы увидели на собеседовании. По его наводке мы приобрели у одной организации производственную линию (не новую) за двухзначное число миллионов рублей, и эта линия оказалась нерабочей. А техническую экспертизу проводил как раз технический директор Евгений Р.

В итоге выяснилось, что линия потому и продавалась, что она была проблемной. Это все затянулось на организации огромной долговой петлей. Его попросили уйти, и он ушел без особых проблем. Мы были уже научены предыдущим опытом и составили план задач на испытательный срок (на полгода), который он не выполнил. Расставание прошло за три дня до окончания испытательного срока.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

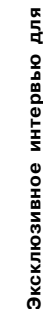


РАССТАВАЛИСЬ ТЯЖЕЛО, С МИЛЛИОННЫМИ ОТСТУПНЫМИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Засланный казачок» – что за фрукт?

— Это понятие выбивается из нашей темы, как я думаю. Потому что «засланный казачок» – это не «сбитый летчик». Это на самом деле самый настоящий «капитан корабля». Компаниям кажется, что нужно брать людей из конкурентов, потому что они принесут какой-то новый опыт, но это не всегда оправданно. Такой у меня тоже есть пример.

В компании наших очень хороших друзей это было. Компания дистрибьюторская, занимается крупными продажами стройматериалов, электроники, электротехники и т.д. Допустим, компания называется «Муром». И у них есть ближайший конкурент, назовем «Техно-2». В компанию «Муром» пригласили, (как они думали – перема-

ТАКЖЕ ЕСТЬ «ЛЮДИ-ДЕЛЬЦЫ»

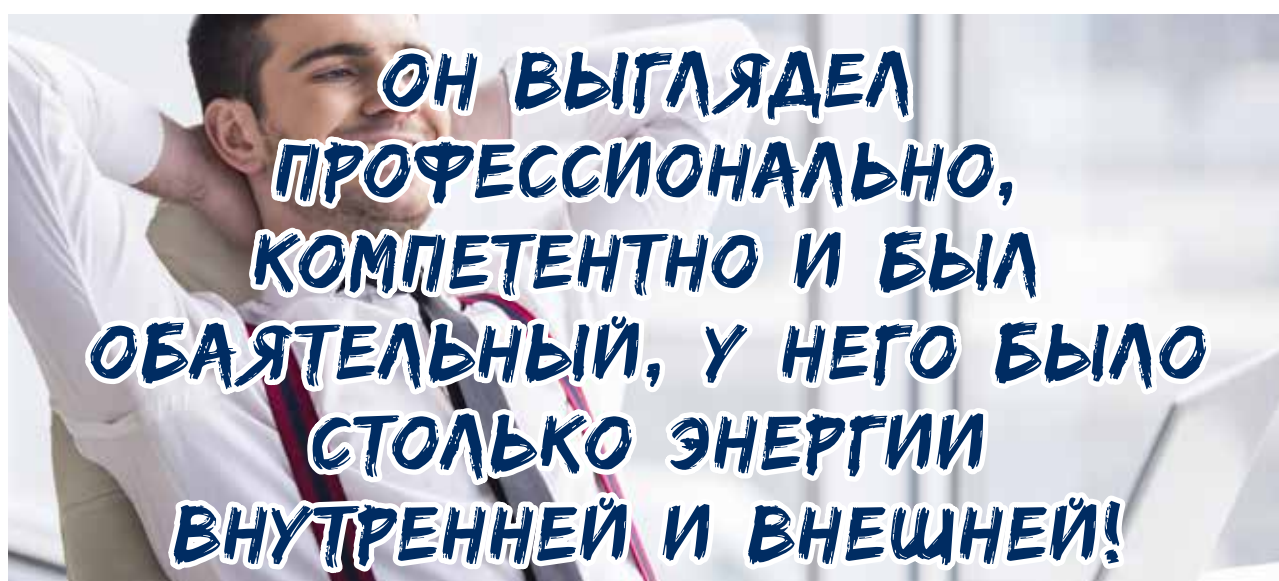
нили) коммерческого директора из компании «Техно-2» Елену П. Она рассказала, что уже «переросла» работу в компании «Муром», хотела бы развития, масштабы, увеличения дохода. Вот так удача, подумали в «Техно-2». Елена П. пришла, работала она надо сказать – замечательно. Но отработала ровно год и вернулась в предыдущую компанию «Муром». Мы пересеклись с ней на одном мероприятии в отрасли. Наш директор спросил, как же так получилось? Она ответила, что она никуда из «Муром» и не уходила, у нее это была «служебная командировка», ее отправил владелец компании разведать, как обстоят дела у конкурента. А вообще-то она патриот своей компании, менять ничего не планирует, и теперь «Муром» обладает большим количеством информации. Она ничего не потеряла, получается, кроме своей некоторой репутации. Но это для нее было безразлично. Это достаточно холодный расчет. После этой истории просто страшно брать людей напрямую из конкурентов, людей, которые еще не уволились. Думаю, если бы она уволилась, и прошло некоторое время, тогда это логичный переход. Но перекупать людей напрямую очень опасно.

Ваш метод подбора специалистов?

— Что касается выявления реальных компетенций, то я фанат кейсового метода. Иногда используем готовые решения, иногда сами разрабатываем. Я лично создавала несколько кейсов объемных, в которых, как правило, я беру какую-то реально существовавшую проблему внутри компании, ее немножко обволакиваю вымыш-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ленными цифрами и событиями, и предлагаю сделать кандидатам на финальных этапах. Как правило, это ситуация, которая уже разрешилась внутри компании, потому что когда ты берешь неразрешенную ситуацию, то трудно оценить действия кандидата. И предлагаю над этим кейсом поработать: порассуждать о причинах, предложить решение, формализовать схему выхода. Обычно, если у человека нет опыта, то ему предложить нечего, это будет «вода». Если ему есть что предложить – это всегда видно.



У меня был такой случай, когда я давала кейс кандидатам на должность директору по маркетингу. Мы сняли большинство требований: по сфере деятельности, по стажу и т.д., потому что был запрос найти ТОЛКОВОГО человека, просто с мозгами. А «настоящие» маркетологи сейчас – это реально больная тема, их попросту нет, особенно руководителей. У нас было порядка 50 отобранных совершенно разных кандидатов. После предложения выполнить кейс из всех откликов более половины сразу отказались. Кандидаты дико не любят кейсы, когда им дают какие-то задания. Они думают, что сразу «проедутся» по их знаниям и при их помощи решат все проблемы в компании. Из оставшихся 20 человек прислали проработанные кейсы. И только три из них заслуживали внимания. С ними мы продолжили диалог, и одного из них мы пригласили на работу.

Остальным кандидатам, выполнившим кейс, но не прошедшим, мы написали большое аргументированное письмо с отказом. Поделились нашими критериями при оценке кейсов и приложили самый на наш взгляд удачно выполненный кейс. Мне показалось, что так мы сохраним наше доброе имя, и потраченное время кан-

дидаты смогут воспринимать как обучение. Я считаю кейсы дают отличное представление о компетенциях человека и помогают посмотреть его отношение к твоей вакансии.

Если из простых технологий – проективные вопросы, когда ты не спрашиваешь у человека о нем напрямую, а как бы наводишь на мысли: «а если вот такая ситуация возникнет, как вы думаете, где здесь ошибка, кто здесь мог бы быть виноватым?». Человек, отрываясь от своей личности, абстрактно рассуждает о какой-то ситуации, а при этом он потихонечку раскрывает свое отношение к миру.

Ну и, конечно же, прислушиваться к своей интуиции, опыту. Это очень любят делать собственники. В принципе, это их основной метод.

Полиграф проходят только топы. Но как показала практика, полиграф не панацея.


ТЕРПЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ ХВАТИЛО НА 8 МЕСЯЦЕВ

 **А может помните истории со сбитыми летчиками, не нашедшими себя?**

— Как раз, я вспомнила про одного «сбитого летчика». Это настоящий «сбитый летчик». Я его встретила в 2013 году. Его зовут Игорь Т., это реальное имя. На тот момент ему было 40 лет, и он отработал 11 лет в крупной американской компании, у 50% населения дома есть товары этой компании. Он там проработал директором дивизиона. И пришел устраиваться к нам в российский холдинг, так как в американской компании проект закрыли, и он освободился. Встречался с работодателями он очень неактивно, можно сказать, я его уговорила приехать на собеседование. Мы перед ним и так, и так танцевали, что мы российские, но прогрессивные, берем самое лучшее на рынке, нанимаем иностранных тренеров и т.д. Он ответил, что еще походит по собеседованиям, и если не найдет ничего лучше, то к нам придет. Прошел год. Я вижу, что его резюме висит на hh без изменений опыта. Прошло еще три года, в его резюме появился небольшой опыт работы еще в одной иностранной компании, но весьма короткий. В последний раз я видела его резюме в 2020 году, оно было столь же пустым – эти 11 лет прекрасного опыта в американской компании, потом фриланс, потом «рванный» опыт. На тот момент он сам нам отправлял 6

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

раз резюме, но мы его уже не смотрели. Потому что мы поняли, что это человек, который не пригодился нигде. Ему уже ближе к 50-ти, он не нашел себя, а нужен только одной компании. В 2013 году мы встретили более интересных кандидатов, закрыли свои потребности, продолжали жить дальше. А он продолжает, видимо, искать свой идеал.

 **Есть мнение, что некоторые HR директора со временем становятся антиквариатом (дорожают и дорожают), а другие HR директора становятся секунд-хендом.? Как им не стать?**

— Спорное, конечно, утверждение. В любом случае, чтобы поддерживать к себе профессиональный интерес рынка, на мой взгляд нужно делать несколько вещей.

Первое – это прогрессировать в своей профессии, компетенции. У нас такой мир, что нам нужно непрерывно обучаться и улучшать себя. «Сбитые летчики» когда-то приобрели свои навыки, и считают, что эти навыки навсегда будут востребованы. У нас есть «Профиль компетенций» на множество должностей. И во всех профилях

НИЧЕГО, КРОМЕ КАК РАЗГОВАРИВАТЬ И ИМИТИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОН НЕ МОГ

такая компетенция – «Способность обучаться» по шкале от 1 до 5. Самая низкая оценка, 1, характеризуется так: «Сотрудник говорит, что он уже все знает и ничего нового мне тут (на тренинге, лекции) не расскажут». Есть абсолютно реальные люди, включая директоров, которые именно так и говорят: «Ну что мне этот ваш тренинг, опять вы что-то придумали в книжках вычитали, там все равно будут рассказывать одно и то же!». Ты можешь знать фундаментальную базу, но нужно понимать, что она постоянно обрастает теми или иными новшествами. И чтобы не оказаться «секунд-хендом», как Вы выразились, нужно постоянно самоулучшаться, апгрейдиться.

Второе – очень важно сохранять внутреннюю энергию и физическое состояние. Почему не берут людей более старшего возраста? Из опасений, что у этих людей не хватит энергии, не хватит сил, чтобы эффективно работать, эффективно действовать. Поэтому важно работать над своей внутренней энергией, над своим самочувствием, над своим желанием работать, где-то заставлять себя доделывать, переделывать. Постоянно чтобы мозг работал, а ты продолжал быть в тонусе. Не

набирать лишний вес, заниматься физкультурой для поддержания бодрости. Тогда ты станешь «антиквариатом», хотя это тоже неприятное слово, честно говоря.

УП Что вы делаете для того, чтобы избежать «сбитых летчиков» и не допустить того, чтобы хороший топ-менеджер превратился в «сбитого летчика».

— У нашей компании большой накопленный опыт, и у нас всегда идет «лечение временем». Мы подбираем всегда очень и очень медленно. Если освобождается какая-то топовая должность, или предполагается, что она освободится, то на какое-то время мы распределяем обязанности. Выбираем мы долго, проводим много собеседований, используем много техник, привлекаем специалистов для дополнительных исследований и нанимаем только при полной уверенности. Это мы делаем для того, чтобы не допустить внутрь компании людей, которые могут не оправдать надежды.


ЕМУ УЖЕ БЛИЖЕ К 50-ТИ, ОН НЕ НАШЕЛ СЕБЯ, А НУЖЕН ТОЛЬКО ОДНОЙ КОМПАНИИ

Для правильной адаптации мы создаем условия. Топ-менеджеру как и всем нужна адаптация и поддержка. И мы делаем максимум для того, чтобы интегрировать новых специалистов не только в нашу компанию, но и в нашу атмосферу. Потому что «А101» – это целая концепция. Мы создаем новый город, новый мир с абсолютно иным уровнем жизни, удобства для жизни, уровнем подхода к организации пространств и мировосприятия. Мы обязательно возим на экскурсию наших новичков, провозим по всем объектам, в том числе на незавершенные объекты. Надеваем каски и помогаем окунуться в мир стройки, почувствовать себя отчасти строителем. Также проводим каждый год субботники, потому что это часть такой строительно-обслуживающей темы. Каждый год празднуем День строителя. Это то, что помогает человеку «срастись» с нашей сферой деятельности.

Кроме этого, у новичка всегда есть план задач на испытательный срок, чтобы ориентироваться в том, чего от него ждут. У новых сотрудников всегда есть наставник, который ему поможет и подскажет. Есть онлайн-материалы в нашей электронной базе, помогающие адаптироваться и обучаться внутри компании. И есть очные мероприятия – лекции, семинары, которые человек проходит по мере испытательного срока.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Помимо этого, задача HR службы, в том числе, помогать адаптироваться к коллективу и новой обстановке. Руководителям мы тоже помогаем адаптироваться. Потому что этим людям еще сложнее, чем всем остальным, вливаться в коллектив. Это кажется, что он продвинутый руководитель, сам знает как адаптироваться и т.д., но на самом деле ему нужно еще больше внимания, поддержки, подсказок. Помогать не наломать дров, сгладить углы – это все делает hr служба, и конечно же генеральный директор или директора подразделений нашей холдинговой структуры.

 **Чтобы у вас не застаивались специалисты и не превращались потом в сбитых летчиков, какой Вы рекомендуете средний срок работы специалиста в компании? И как ему мягко намекнуть, чтобы он искал новую работу?**

— Все зависит от должности. И тут, наверное, средний срок работы не в компании, а на должности нужно рассматривать. Скорее всего, через 5 лет человек достигнет «уровня бога» в любом направлении, а на каких-то должностях и через 2 года. Скорее, срок «созревания» в должности внутри компании представляет из себя диапазон от 2 до 5 лет. И дальше нужно переходить либо на другую должность, в другой отдел, либо просто поискать себя еще где-то. Но мы, конечно, не выгоняем людей, если они хороши на своей работе и их это устраивает. Главное для нас – это экономическая эффективность. А то, что потом человек имеет риски стать «сбитым летчиком» или он узко специализирован только под нас, нам конечно жаль, и тем не менее бизнес есть бизнес. Если человек работает, его все устраивает и нас устраивает, то его будущее в его собственных руках. Он может изучать новую специальность, добавлять новые знания и навыки, идеи, улучшения. Рабочее место может расти вместе с человеком.



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020@mail.ru

Эксклюзивно для 