

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные адреса: по адресу "Роспотреб" - 71052, 71055, 71056

№ 14  
(426)

2017

ДУХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Главная тема:

**ОДНА ИЗ САМЫХ  
СИЛЬНЫХ МОТИВАЦИЙ  
— ЭТО НОВИЗНА**

**Платон Юрченко**



Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Поднявшись на крышу здания фабрики «Большевичка», предприниматель почувствовал, что ее надо покупать.**

**Такие мистические признания мы не раз встречали в книгах великих бизнесменов, но феномен этого управленческого решения пока не раскрыт...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

4

## УПРАВЛЕНИЕ

**Как наладить «часовой механизм»  
ваших подразделений?**

Платон Юрченко, бизнес-тренер

11

## ДУХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Решения в стрессе лучше не принимать**

Павел Шишкин, ГК «Тактика»

25

## БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Спасите новоиспеченных менеджеров  
от самих себя!**

Кэрол Уокер

39

## УПРАВЛЕНИЕ В АРМИИ

**Армия дает очень хорошее образование и опыт**

Леонид Богуславский, НПО «Родина»

43

## КОМАНДА ВЛАСТИ

**Кадровые проблемы ведут к хаосу и кризису  
в экономике страны**

Сергей Пронин, «ТАРЕСС»

57

## RANDSTAD AWARD-2017

**Кадровый холдинг АНКОР и международная  
корпорация Randstad назвали самых  
привлекательных работодателей России**

63

## УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Мухтар Кент

№14  
(426)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»  
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

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,  
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,  
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,  
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

Редакторы:

Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка  
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер  
(агентство «Корпоративная периодика»  
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства  
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство  
(аккредитованное)  
«Вектор-Ч»  
8 (495) 542-16-08

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

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

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

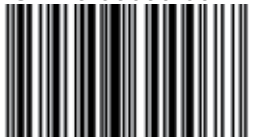
Подписано в печать 03.04.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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 &gt;

стр. 4

**С**оздал свою компанию, принял в нее человек 20 МВА и опомнился через год, когда от мощного стартового капитала осталась треть...



Платон Юрченко,  
бизнес-тренер

стр. 43

**П**одбор людей по принципу личной преданности — проблема не только нынешней власти, она существует в нашей стране испокон веков...



Сергей Пронин,  
«ТАРЕСС»

стр. 11

**П**оскольку я сам из стартапов, то понимаю, как с нуля можно сделать миллиард...



Павел Шишкин,  
ГК «Тактика»

стр. 39

**П**роблему может создать любой человек...



Леонид Богуславский,  
НПО «Родина»



# Как наладить «часовой механизм» ваших подразделений?

Харизматичный бизнес-тренер Платон Юрченко использует на своих тренингах опыт управления авиазаводом, строительным бизнесом, практику установления хороших отношений с крупными рекламодателями...

Важный совет эксперта: «Часовой механизм» может наладить только авторитетный лидер!!!»



**Платон Юрченко**

**бизнес-тренер**



**У** Разным компаниям нужен разный алгоритм и механизм во взаимодействии департаментов, служб, отделов или есть некая «формула счастья»?



лестящий пример того, что продуманный вопрос содержит в себе ответ. Действительно, у разных

сы, которые должны подчинять своему развитию всю инфраструктуру предприятия, в первую очередь надо верно определить, что у нас является конечным продуктом для каждого уровня управляющей структуры. Еще ни разу в моей практике собственник не согласился с тем, что его предприятие имеет конечным продуктом ДЕНЬГИ! Будут врать про товары, ниши, качество, количество. Да, это есть, но это продукты более низких структурных слоев. Такое вот небольшое заблуждение заставляет собственника вторгаться со своим «окончательным и беспрекословным»

## В ССОРЕ ДВОИХ ВСЕГДА ВИНОВАТ НЕВИДИМЫЙ ТРЕТИЙ. НАЙДЕМ ЕГО — РЕШИМ КОНФЛИКТ

компаний разные требования к алгоритмам прохождения информации и механизмам взаимодействия подразделений, но при этом есть «формула», точнее, общее направление совершенствования, которое может дать заметное тотальное улучшение, я бы даже сказал — эволюционный скачок в качестве работы управленческой машины — внедрение процессного подхода к управлению. Это не тайна — требование о процессном подходе лежит в основе всем знакомой линейки стандартов ИСО. Сложность в том, как внедрить... и вот тут порой «война на всех фронтах».

Поясню: чтобы верно увидеть процес-

во все уровни управления, разрушая всю систему. Хорошо, если собственник — реальный мастер управления.

**У** Консалтинговые компании сегодня успешно помогают производственным фирмам перестраивать работу отделов продаж (в том числе и тренингами). Почему мало кто берется за перестройку всей компании?

— Отделы продаж — передовая линия. От их эффективности действительно зависит результат. Их надо развивать, тренировать, и они дадут максимум. Но это будет максимум того, на что способна

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

структура в целом. К сожалению, заказываемая консалтинговую работу с компанией, главный заказчик (собственник или его представитель) не включает, как правило, себя в число подразделений. А ведь именно он (или его волеизъявитель) в первую очередь играет в компании судьбоносную роль.

нятий, обязательно затронем личное. А иногда и братья бесполезно. К примеру, я имел приглашение в компанию, созданную обладателем «золотого парашюта». Прекрасный специалист, он четко выполнил поставленную перед ним сложную задачу сопряжения технологических процессов нескольких

## **МАЛО КТО БЕРЕТСЯ ЗА ПЕРЕСТРОЙКУ ВСЕЙ КОМПАНИИ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО ПОХОЖЕ НА ПЕРЕВОСПИТАНИЕ ДЕТЕЙ ЧУЖИМИ ЛЮДЬМИ В ПРИСУТСТВИИ РОДИТЕЛЕЙ**

Соответственно, здесь и ответ на ваш вопрос — мало кто берется за перестройку всей компании, потому что это похоже на перевоспитание детей чужими людьми в присутствии родителей. Сплошная психология с педагогикой в условиях, близких к фронтовым.

**УИ** **С чего вы начинаете изучение компании, перед тем как начать тренинг?**

— Стараюсь понять, как пришло решение создать компанию, кто создатели, предыстория создания. Важно все, даже этнические моменты. Впереди будет масса споров, практических за-

крупных производств в одном холдинге и был с почетом отпущен. Думаю, что ввиду явного отсутствия умения работать в команде. Создал свою компанию, принял в нее человек 20 МВА и опомнился через год, когда от мощного стартового капитала осталась треть. Оказалось, задачу в начале пути поставил абстрактно, и ежедневно на оперативках трактовал свою абстракцию по-разному. Абстракция ему нравилась — набор позитивных прилагательных, а вот конкретика не рождалась. И не родилась. Вмешательство тренера-консультанта быстро привело его к мысли, что надо сохранить хоть что-то и прекратить затянувшиеся роды.

## **УП** Интерактивные методы на тренинге — как это происходит у вас?

— Надеюсь, что уместно, интересно и действенно. Тут желательно прийти поучаствовать. Как расскажешь? Парадоксы...

часть мира, который, гад, куда-то движется, а его с собой не берет. Конечно, нельзя обобщать и принимать за нежелание учиться физическую усталость, к примеру. Тут надо быть проще и теплее — сядь поудобнее и просто слушай и думай.

# **НЕБОЛЬШОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ ЗАСТАВЛЯЕТ СОБСТВЕННИКА ВТОРГАТЬСЯ СО СВОИМ «ОКОНЧАТЕЛЬНЫМ И БЕСПРЕКОСЛОВНЫМ» ВО ВСЕ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ, РАЗРУШАЯ ВСЮ СИСТЕМУ**

## **УП** Часто проблемой становится отсутствие интереса к обучению. Как вы ее решаете?

— В психологии известно, что одна из самых сильных мотиваций — это НОВИЗНА. Если нет интереса к обучению, значит индивидум попал на занятие по ошибке или более того — во сне. Значит, надо будить. Я не грезы имею в виду, не задумчивость. Я говорю о псевдосуществовании человека. Бета-ритм в голове, стандартные реакции на стандартные воздействия. Это сон наяву. Кушать и спать. Вот за что тут человеку платить? Если объяснить ему, что, в принципе, рядом есть люди, которые про него знают больше, чем он про себя, возможно, желание учиться и появится. Альтернатива — жить в обиде на большую

## **УП** Закрепление результатов тренинга важнее его самого. Как вы рекомендуете это делать?

— Я сам однажды имел счастье проходить тренинг, закрепление и оценка результатов которого сводилась к необходимости просто пройти метров тридцать по дорожке из битого стекла. Знаю людей, которым повезло больше — ходили по углям.

Людям важно открыть для себя, что они в тренинге перешли с одного уровня понимания жизни на другой. Тогда они сами не захотят терять результат. Часто бывает, что эмоциональный фон за дверью тренинга спадает, и эффект угасает. Так происходит с эмоциональными



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

людьми. Тренинги хорошо закрепляются повторами и ассистированием на следующих занятиях с тренером, а еще просмотром фильмов и чтением книг, близких по вибрации к тренингу.

зиса, стравливая подразделения между собой простым способом — наказывал невиновных и поощрял не причастных. Инженер человеческих душ — выпускник мехмата. Текучка радовала его, видимо,

## СОЗДАЛ СВОЮ КОМПАНИЮ, ПРИНЯЛ В НЕЕ ЧЕЛОВЕК 20 МВА И ОПОМНИЛСЯ ЧЕРЕЗ ГОД, КОГДА ОТ МОЩНОГО СТАРТОВОГО КАПИТАЛА ОСТАЛАСЬ ТРЕТЬ

**УИ** Вы разбираете причины и ищете виновных в бардаке на фирме?

— В бардаке на фирме, как и в семьях, всегда виноваты родители. Что тут искать? А вот разбор причин — тот самый шанс для сапера понять, что ошибся с работой. Особенно задорно разбирать причины бардака и неуспеха в фирмах наших южных диаспор. Вообще, взгляд на бизнес как этническую специфику — тема для интереснейшей книги. Только потом авторам прятаться придется.

**УИ** Нетворкинг — можно ли помирить отделы, если обиды застарелые?

— Один мой знакомый — крупный собственник — развлекался во время кри-

больше, чем призрачный доход от деятельности подразделений.

Разногласия — всегда итог неравенства субъективной природы. Объективное неравенство легко учесть в деньгах. В споре двоих всегда виноват невидимый третий. Найдем его — решим конфликт.

**УИ** Вы обладаете энергией позитива, но если в компании у лидера авторитарный подход, как наладить в ней «часовой механизм»?

— После ваших слов хочется сказать: «Направлю весь позитив на авторитарного лидера и...»

Авторитарный подход лидера к управлению компании — это не всегда плохо.

Вообще, военная модель построения фирмы работает в большинстве случаев и очень жизнеспособна. Если лидер не только авторитарен, но и авторитетен. Как Королев, к примеру, или Иосиф Виссарионович. Именно у таких лидеров

Никогда сознательно не играл в гуру. Опозориться — элементарно. Лидеры — это такая мощная штука... Я, к примеру, даже не мастер спорта, ну не срослось чуть-чуть. А кто-то — олимпийский чемпион. Я — не музыкант, а кто-то рядом

## СОБСТВЕННИК — РАЗВЛЕКАЛСЯ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА, СТРАВЛИВАЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МЕЖДУ СОБОЙ ПРОСТЫМ СПОСОБОМ — НАКАЗЫВАЛ НЕВИНОВНЫХ И ПОЩРЯЛ НЕПРИЧАСТНЫХ

получается создать и отладить «часовой механизм». Другие варианты в данном контексте я называл бы даже не «механизмом», а, скорее, «раствором».

окончил консерваторию. Я сам готов спросить о многом у этих людей. А я — психолог, инженер, журналист, бизнес-тренер и управленец. Кому интересно что-либо? Спрашивайте, пожалуйста...

**У** Даете ли вы управленческие советы и рекомендации лидеру компании после тренинга, и какие?

\* Платон Юрченко,  
бизнес-тренер.

— Рекомендации обязательно входят в отчет по изучению компании, и за их точность я отвечаю — это часть проданного мной продукта. А вот советы...

Беседовала Анна Баграмова

Журнал

2017 г.



*Сергей Слесарев*

**Кошмар работодателя — работники наступают?**

*Павел Хлебников*

**Споры и ошибки при увольнении в связи с изменением организационных и технологических условий**

*Ольга Трудовская*

**Много шума — из-за чего?**

*Сергей Слесарев*

**Увольнение за мошенничество**

*Елена Бутаева*

**Трудовой кодекс России «на страже» интересов беременных женщин: нормы права и судебная практика**

*Елена Кистанова*

**Проблемы оплаты экспертам вознаграждения за подготовку судебной экспертизы в арбитражном и гражданском процессе**

*А.В. Тайсина*

**Анализ служебной записки для решения вопроса о привлечении к дисциплинарной ответственности**

*И.А. Коссов*

**Как оформить снятие дисциплинарного взыскания**

# Решения в стрессе лучше не принимать

*Сай Баба, который сильно повлиял на мою жизнь, вместо того чтобы благословить меня на следующий уровень практик, совершенно неожиданно отправил меня в Москву заниматься бизнесом. Я послушался.*



**Павел Шишкин**

**ГК «Тактика»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Вы пока не написали книгу, как Баффет или Джобс, поэтому интересно узнать, КАК именно вы принимали решения в серьезных случаях? Это стресс для вас или рутина, интуиция?



принимаю решения, основываясь на опыте и знаниях, которые у меня есть на данный момент, и, опираясь на анализ ситуации на рынке.

ке. Правда, надо понимать, что интуиция базируется на знаниях, накопленных в прошлом. Если вы можете в полузаброшенных зданиях увидеть красивый объект, значит можете понять, как это реализовать, основываясь на том, что вы видели и построили до этого.

А решения в стрессе лучше не принимать.

**УП** На ошибках учатся — это правда?

— Возможно, но ошибок лучше не совершать. Все бизнес-школы, да и сама жизнь, учат не делать ошибок. Правда,

## В БИЗНЕСЕ СЕРЬЕЗНЫЕ ОШИБКИ ОБОХОДЯТСЯ ОЧЕНЬ ДОРОГО — МОЖНО НЕ ПОДНЯТЬСЯ

Если говорить конкретно, то все зависит от того, какое именно серьезное решение необходимо принять: найм персонала, вход или выход из какого-либо бизнеса, организация финансирования проекта, партнерства и проч.

Если мы говорим о бизнесе, то одно из решений, которое я принял интуитивно, — это фабрика «Большевик». Я пришел на объект, поднялся на крышу, увидел, насколько красивым может быть этот объект недвижимости, и понял, что за ним большое будущее. Именно в этот момент было принято решение о покуп-

нет ни одного человека, кто хотя бы раз в жизни не ошибся — мы все ошибаемся. В бизнесе серьезные ошибки обходятся очень дорого — можно не подняться. А небольшие ошибки бывают у всех.

**УП** Какие неточные или ошибочные действия вам запомнились и почему?

— Честно говоря, не могу ничего припомнить. Возможно, что-то и было, но в памяти не отложилось.

В крупных проектах договоры занима-



ют несколько сотен страниц. Понятно, что даже в этом случае предусмотреть все варианты развития событий невозможно. Прописывается только основное. И в какой-то момент можно упустить детали, которые можно было бы сделать лучше.

Идеальный договор нельзя сделать ни для одной из сторон: чем больше проект, тем больше деталей необходимо отраз-

ците не допустить их. И тут помогает не только личный опыт. Есть различные кейсы, которые разбирались в бизнес-школе и на специализированных курсах по не-движимости, есть примеры из практики других компаний.

Мне кажется, если я буду говорить об этом, ко мне прислушается большинство участников конференции.

## ПО ОКОНЧАНИИ УЧЕБЫ ЗАКРЫЛ РЕСТОРАН, ПОСКОЛЬКУ ВСЕ БЫЛО ВЫСТРОЕНО НЕПРАВИЛЬНО, ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ УВОЛИЛ

ить, и каждый контрагент может совершить ошибку.

**И** Если вы о них расскажете молодым бизнесменам на конференции, какой процент из них прислушается к вам?

— Когда человек рассказывает про свой опыт, он может описать его очень красиво. Но если у меня не было ошибок, то и сказать мне нечего. Я даже не знаю, как поделиться анализом допущенной ошибки — она прошла, что о ней говорить?

Мне хотелось бы поделиться с людьми тем, как подойти к проекту или проблеме, чтобы избежать ошибок, как в прин-

**И** Ваш бизнес необычно диверсифицирован. Это итог чего — стратегии, случая?

— По-разному. Вообще, история о том, как я попал в бизнес, мистическая. Одно время я довольно долго находился в Индии и занимался глубокими медитативными практиками. В какой-то момент один из великих, на мой взгляд, индийских учителей Сай Баба, который сильно повлиял на мою жизнь, вместо того чтобы благословить меня на следующий уровень практик, совершенно неожиданно отправил меня в Москву заниматься бизнесом. Я послушался.

Свой бизнес я начал с ресторана, но достаточно быстро понял, что не хвата-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ет образования. Пошел учиться, выбрал не самый простой курс, обучение далось нелегко. По окончании учебы закрыл ресторан, поскольку все было выстроено неправильно, практически всех уволил. Потом удалось просчитать, что в нашей

Благотворительный фонд. Его создание началось с волонтерских выездов в детские дома. Это было на энтузиазме и неофициально. Как-то сделали концерт, в котором участвовали рок-музыканты и дети. После него местная администрация

## СЕКРЕТ В ТОМ, ЧТО БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ ОЦЕНИТЬ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА В ДЕЛЕ. ЭТО ЛУЧШЕ, ЧЕМ СОБЕСЕДОВАНИЕ

стране в 2000-х годах будет спрос на недвижимость. Через некоторое время купил компанию «Тактика», существующую с 1993 года. Соответственно, снова пришлось получать образование, но уже по недвижимости.

Hairshop — это то, в чем я вообще не разбирался и не понимал, кому все это может быть нужно. Однажды ко мне пришла моя сестра и попросила помочь. Тут не было стратегии. Все началось с написания подробного бизнес-плана. В итоге из маленькой компании получилась компания с большими оборотами.

Сеть кафе-столовых SMART FOOD была мне гораздо ближе, потому что я начинал с общепита. Были опыт и знания в этой сфере, затем возникли конкурентные преимущества. Это направление можно назвать стратегическим решением.

поинтересовалась, кто официально за все отвечает. Этот был повод задуматься о создании организации. Мы много раз видели, как в некоторых благотворительных фондах все гранты и пожертвования уходят на аренду и зарплаты персоналу. Детям ничего не доходило. Именно поэтому мы создали свой фонд, который не может собирать деньги или тратить средства не по назначению. Это не бизнес. Это потребность души.

**Многие проблемы создают плохие исполнители. Но их редко меняют... Как вы нашли членов вашей команды?**

— Руководителей направлений в агентствах я не ищу. Как правило, это люди, с которыми был опыт сотрудничества, были проекты, в которых мы вместе участвовали, и при этом мне нравилось, как они ведут себя в деле.

Я несколько раз обращался в агентства по подбору персонала, но на данный момент ни один человек, подобранный агентством, у меня не работает. Эти со-

Далее все озвученные идеи анализируются на предмет их реалистичности и необходимости реализации: может ли та или иная идея помочь в достижении об-

## КАК ПРАВИЛО, ЭТО ЛЮДИ, С КОТОРЫМИ БЫЛ ОПЫТ СОТРУДНИЧЕСТВА, БЫЛИ ПРОЕКТЫ, В КОТОРЫХ МЫ ВМЕСТЕ УЧАСТВОВАЛИ, И ПРИ ЭТОМ МНЕ ПРАВИЛОСЬ, КАК ОНИ ВЕДУТ СЕБЯ В ДЕЛЕ

трудники приходили-уходили, а те люди, с которыми сводила жизнь, остались. Секрет в том, что была возможность оценить качества человека в деле. Это лучше, чем собеседование.

щей цели. И бывает так, что при анализе идея уже не кажется безумной, а, напротив, приходит понимание, что именно она и может сработать.

**И** На этапе обсуждения вы допускаете любую критику? Безумные идеи?

— На мозговых штурмах мы можем высказывать любые безумные идеи. Это как раз та самая свобода без каких-либо рамок, которая позволяет не упустить гениальную идею. Этому классическому подходу в проведении брейнстормов учат во всех бизнес-школах. И очень часто безумная на первый взгляд идея, как что-то реализовать, вдруг становится самой интересной.

**И** Что более всего мотивирует вашу команду? А вас в работе?

— Лично меня мотивируют интересные проекты. Интересно что-то создавать или прописывать, что потом будет жить. Мне важен креатив.

Некоторое время я занимался стартапами: ко мне приходили с идеями, и я за гонорар расписывал, как и что надо сделать. Этот процесс — создания из ничего, от первой идеи до первой концепции, от первой концепции к бизнес-плану и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дальше к проработке деталей — увлекает меня больше всего.

К сожалению, мне не хватает терпения это реализовывать. Я не тот человек, который готов выполнять ежедневную рутину — мне нужно опять заниматься новым стартапом или новым проектом, снова смотреть, считать, искать ресурсы. Это и есть моя основная мотивация.

Что касается мотивации персонала, то у всех она разная: карьера, статус, деньги, соцпакет и проч. Это большой отдельный разговор.

Как руководитель я стараюсь максимально точно ставить задачу и требую четкого ее исполнения. Вместе с тем я доношу до каждого сотрудника, что при достижении определенного результата, вероятнее всего, будет премия. От успеха компании в той или иной степени выигрывает каждый сотрудник.

### **УП** Вам доводилось слышать от коллег жесткую критику в свой адрес? Как надо реагировать?

— Так как я владелец бизнеса, критики у меня не бывает. Я бы сказал, что критика может быть в отношении какого-то важного решения. Но если до момента принятия важного решения кто-то приходит и говорит: «Мы совершаем ошибку» и сможет это обосновать, в этом случае я критику принимаю и прислушиваюсь.

Обычно же критиковать нечего, потому что каждый из членов команды проекта заранее дает свое заключение о возможных рисках и способах их избежать, на сумму которых я и принимаю решение. Если кто-то из тех, кто давал заключение, после этого будет критиковать мое решение, то это вопрос к нему: значит было дано неверное заключение. Поэтому как таковой критики у нас внутри команды практически не бывает. Но если случается, то тогда получается, что человек изначально сам совершил ошибку.

Важно не критиковать кого-то или что-то, показывая пальцем, а предпринять какие-то шаги или действия, чтобы нечего было критиковать. Критика не является позитивным фактором, она ничего не создает. Можешь что-то сделать — иди и сделай, а критиковать бессмысленно.

### **УП** Как вы контролируете процесс важного проекта?

— Я участвую в контроле важных делоперских проектов, но в ежедневной операционной деятельности не участвую. Есть поставленная задача, есть выбранные пути решения, и люди идут и выполняют их. Если возникает какая-то проблема, которую они не могут решить сами, мы стараемся разрешить ее вместе. Но изначально мы стараемся заранее предвидеть все возможные ситуации и расписать действия. Но это не инструкции. Инструкций на уровне топ-менеджмента быть не может.

Что касается правила — отследить выполнение, мне вообще не хотелось бы отслеживать исполнение. Если человек отвечает за направление целиком, у него есть некая свобода принятия решения. Если вижу, что человек не справляется, я помогаю или заменяю его (в зависимости от ситуации).

**И** **Сегодня с рынка уходит немало компаний из сферы недвижимости. В чем причины их ухода (ведь кто-то останется и станет еще мощнее)?**

— Усложняется среда. Многие проекты становятся экономически не целесообразными. Вся недвижимость привязана к денежному потоку. В среднем

## ЧЕМ РЕЖЕ ТОП-МЕНЕДЖЕР ПРИХОДИТ КО МНЕ ЗА СОВЕТОМ, ТЕМ БОЛЕЕ ЦЕННЫМ СОТРУДНИКОМ ОН ЯВЛЯЕТСЯ

Мне кажется, успех проекта на 95% зависит от идеи, которая не просто есть в голове, а которую сумел написать, — тогда идея становится концепцией. Если идею не получается выразить на словах, она не получится в принципе. Далее, если в концепции удалось отразить конкурентные преимущества, пути достижения цели, прописать предварительную финансовую модель и т. д., можно приступать к созданию бизнес-плана. Когда любой топ-менеджер приступает к реализации, он имеет большой инструментарий: оценка рисков, back-up планы, общая раскладка ситуации и проч. Если он что-то не предусмотрел и у него что-то не получается, он может прийти ко мне и мы будем вместе решать вопрос. Но чем реже топ-менеджер приходит ко мне за советом, тем более ценным сотрудником он является.

арендные ставки упали в 2 раза, стоимость финансирования возросла тоже в 2 раза. Большинство проектов в таких условиях не могут существовать. При такой дороговизне денег, низком финансовом потоке, когда арендаторы диктуют девелоперу условия, строителю выжить очень сложно. Даже если что-то удалось построить, не получается это сдать. А есть еще банковские обязательства, в которых девелопер захлебывается, потому что ставка высочайшая.

Изменения в налоговом законодательстве тоже не способствуют улучшению ситуации. Налог на имущество был единовременно поднят в 20 раз. Такое возможно только у нас. Если сравнивать с Европой, там такая же налоговая ставка, но ее не поднимали в один год, она росла в



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



течение 20 лет. А у нас все быстро. Надо догонять.

Сейчас никто не планирует какого-то большого роста, все стараются удержаться — и девелоперы, и компании-арендаторы...

Сложно сказать, станут ли мощнее те, кто сейчас выживет. Можно предположить, что все гиганты рынка сейчас силь-

это люди, которые нашли какие-то точки роста, конкурентные преимущества и, возможно, постепенно они увеличат свою долю рынка и захватят те компании, которые не справились с ситуацией.

**УП** У вас хантили топов?

— Один раз. И это был не совсем топ. Это был главный инженер, который отвечал за due diligence объектов на покупку

## ПЕРЕГОВОРЫ С ТОПАМИ — ЭТО ОЧЕНЬ ДОЛГИЙ ПРОЦЕСС: ПОДГОТОВКА, ЗНАКОМСТВО, ПРИТИРКА, ОБСУЖДЕНИЕ ВИДЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВ... И ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ О НАЙМЕ, НАДО ПРОВЕСТИ НЕ МЕНЕЕ 10 ВСТРЕЧ

но закредитованы, чаще всего в валюте. Их долг в результате падения рубля вырос в 2 раза — с такой нагрузкой очень тяжело жить.

Есть, правда, единичные примеры, кто в такой ситуации растет. MR Group (во главе с Романом Тимохиным) — компания с грамотным подходом и менеджментом. Несмотря на сложившуюся на рынке ситуацию, у них наблюдается существенный рост. Для меня это интересный кейс:

в наш портфель или для наших клиентов. Сильный, с хорошим техническим образованием. Его захантили. Просто перекупили. Бороться с этим сложно.

**УП** А вы просили найти и привлечь ценных топов?

— Были случаи, что я обращался в агентство, оттуда предоставляли людей, но надолго они у меня не задержались. Безусловно, что-то они привнесли в ком-

панию. Но всех топов я ищу самостоятельно.

Когда-то я у агентства просил совета в переговорах с топом: спрашивал о предлагаемых мною условиях для конкрет-

Даже при большом опыте подобных переговоров за одну встречу все это раскрыть вряд ли возможно. Поэтому переговоры с топами — это очень долгий процесс: подготовка, знакомство, притирка, обсуждение видения перспектив... И

## ЕСЛИ ИДЕЮ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ ВЫРАЗИТЬ НА СЛОВАХ, ОНА НЕ ПОЛУЧИТСЯ В ПРИНЦИПЕ

ного человека, с которым на тот момент вел переговоры самостоятельно. Все-таки опыта в подборе кадров и знание рынка у агентств больше. В этом случае как такового хантинга не было: это был человек, который искал работу, он находился в свободном плавании — бизнесмен с опытом самостоятельного принятия решения. Мне нужно было его как-то заинтересовать.

**И** **Насколько сложным для вас является процесс переговоров с топ-кандидатами?**

— Чем больше проводишь таких переговоров, тем проще становится. В любом случае кандидата на топовую должность нужно изучить как личность. Важно понять, какими ценностями он живет, его трудоспособность, преданность компании в будущем. Ценности должны совпадать.

прежде чем принять решение о найме, надо провести не менее 10 встреч.

**И** **Что в поведении, истории, одежде кандидата вас может насторожить?**

— Есть определенный бизнес-этикет, есть определенные правила. Если человек их не соблюдает, то можно это простить, если он гений.

Конечно, несоответствующий внешний вид и бегающие глаза насторожат. Но опять же, если есть глубокие знания, я буду думать, смогу ли я с этим смириться.

Все-таки лучше следовать каким-то традициям, соблюдать общепринятое ритуальное поведение. Если человек обладает знаниями в своей области, он это все равно покажет и докажет. Плохо одетого человека я, конечно, не выгоню. Но при прочих равных условиях это минус.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** **Партнеры — как не дать им сесть вам на шею и в то же время дружить?**

— Это очень простой вопрос. В-первых, какими бы близкими отношениями были, а особенно с друзьями и в долгосрочных проектах, обязательно надо прописывать все детали взаимоотношений, начиная с основных понятий.

**УИ** **Может ли новая и ранее неизвестная компания и ее лидер сразу и бесповоротно стать вашими партнерами?**

— Обычно решение о партнерстве принимается исходя из предлагаемых условий. Если приходит кто-то и говорит: «У вас есть участок, у нас есть деньги под 3% годовых» — в этой ситуации сложно

## **СУММАРНЫЙ ЗАРАБОТОК 6% СЛУШАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ СМОГЛИ ВЫРАЗИТЬ СВОИ ЦЕЛИ ПРИ ПЕРВОМ АНКЕТИРОВАНИИ, ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕ ЗАРАБОТКА 94% ОСТАВШИХСЯ ОПРАШИВАЕМЫХ**

Уже через год или два договоренности забываются, и именно из-за этого люди ссорятся. Не потому что кто-то плохой, а потому что каждый уверен, что договаривались по-другому. Когда все прописано на бумаге, есть возможность достать договор и вспомнить, о чем же конкретно договаривались.

Во-вторых, если есть возможность выбирать партнеров, то лучше выбирать тех, с кем у вас схожие ценности. Тогда вы сможете договориться, даже если возникнет конфликт.

понять созвучие в ценностях, но очевидно конкурентное преимущество. Конечно, приходится брать на себя риск принятия решения о партнерстве и подключать серьезную юридическую компанию, чтобы прописать все детали сделки. Такие партнеры возможны.

Если говорить о стартапах, то сейчас мы находимся на том этапе развития, когда маленькие проекты нам не очень интересны. Нам не интересна покупка одного ресторана. Это должна быть сеть с перспективой развития. Большой биз-

нес должен быть большим. Если у проекта нет перспективы большого роста, он нам не интересен. У нас есть собственная методика оценки проектов, а также юридическое, финансовое и иное сопровождение сделки.

я смотрю, ищу, веду переговоры с кандидатами. Очевидно, что это не преемники, а партнеры, которые будут развивать компанию, смогут сделать ее лучше. Но все равно все процессы будут оставаться под моим контролем.

## ПОСКОЛЬКУ Я САМ ИЗ СТАРТАПОВ, ТО ПОНИМАЮ, КАК С НУЛЯ МОЖНО СДЕЛАТЬ МИЛЛИАРД

Маленький стартап, который может к нам прийти, мы будем рассматривать с точки зрения — сможет ли он вырасти в миллиард-два. Поскольку я сам из стартапов, то понимаю, как с нуля можно сделать миллиард.

**И** Вы готовите себе преемника? Если да, то где и как его присматриваете?

— В моем случае совсем неправильно будет говорить «преемник». Поскольку я владелец бизнеса, то, скорее всего, преемниками будут мои дети.

Тут вопрос больше в поиске людей под направления бизнеса. Например, кто может взять девелоперское направление и разделить со мной ответственность, заняться операционной работой? Если сформулировать вопрос так, то да,

**И** Кто, кроме вас, будет решать вопрос его выбора (в вашем случае — партнера)?

— Никто. Я принимаю такие решения самостоятельно.

**И** Ваши советы коллегам-руководителям — как вести бизнес сегодня с прицелом на перспективу?

— Для начала надо определить, что такое перспектива. Для каждого она своя. Для сотрудника банка это может быть повышение, а для бизнесмена — это задача сделать из маленькой компании большую. Если мы говорим про бизнесменов, то для них самый важный момент — это выразить и поставить стратегическую цель. Была такая

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



история: в середине 90-х один слушатель программы МБА сделал опрос среди своих сокурсников на предмет того, насколько четко каждый понимает свои цели в будущем. По результатам анкетирования только 6% слушателей МБА смогли более или менее четко

я хочу». Это не так просто, как кажется. Возможно, придется переписывать ее много раз.

Когда идея записывается, она превращается в концепцию, а дальше можно придумывать пути реализации (от самых

## **УЖЕ ЧЕРЕЗ ГОД ИЛИ ДВА ДОГОВОРЕННОСТИ ЗАБЫВАЮТСЯ, И ИМЕННО ИЗ-ЗА ЭТОГО ЛЮДИ ССОРЯТСЯ**

сформулировать свои цели на будущее. Дальше произошло самое интересное — когда через много лет этот же человек при написании докторской диссертации решил найти и еще раз опросить участников первого анкетирования, но уже на тему заработка, выяснилось, что суммарный заработок 6% слушателей, которые смогли выразить свои цели при первом анкетировании, значительно больше заработка 94% оставшихся опрашиваемых.

Для того чтобы ресурсы (время или деньги) не расплылись, надо четко увидеть цель, которую хочешь достигнуть. И не просто увидеть, а обязательно записать. Цель надо описать так, чтобы, перечитывая, каждый раз соглашаться с написанным: «Да, это именно то, чего

безумных до реалистичных), анализировать и сравнивать их между собой. Один путь поможет достичь цели на 100%, второй — на 40%, третий лишь на 17%, следующие на 25%, остальные лишь на 1%. Потом разбираются 2-3 пути, которые дают наибольший процент, а затем можно идти и реализовывать самые оптимальные из них и не тратить ресурсы на оставшиеся варианты.

Еще надо четко понимать, в какой стране мы живем, надо попробовать предсказать, что произойдет через 5-10 лет. И в этой парадигме нарисовать свою цель и где вы себя хотите видеть.

И последнее. Очень важный момент: цель не должна противоречить ценностям человека. Если цель противоречит



## РЕЦЕПТ УСПЕХА — НЕ РАСПЫЛЯТЬСЯ, СЛЕДОВАТЬ СВОЕЙ ЦЕЛИ

ценностям, то скорее всего она не будет достигнута. Например, если ценность — 80% времени проводить с семьей, то цель — путешествовать и познавать различные уголки мира — будет недостижима. Так происходит во всех сферах жизни и в бизнесе тоже.

Рецепт успеха — не распыляться, следовать своей цели.

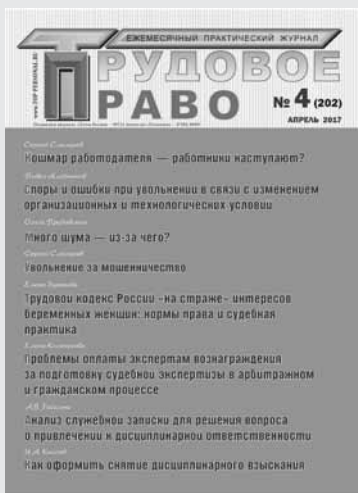
\* Павел Шишкин, владелец и председатель правления группы компаний «Тактика».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.



### СНИЖЕНИЕ ОБЪЁМА РАБОТ И УХУДШЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМИ ПО СЕБЕ ОБ ИЗМЕНЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЛИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ТРУДА НЕ СВИДЕТЕЛЬСТВУЮТ



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

апрель 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Даниил Липин*

## Новые схемы мошенничества на рынке недвижимости

*Кирилл Антонов*

## Споры по договору пожизненного содержания за передачу прав на квартиру

*Евгения Попова*

## Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

*Анна Стрельцова*

## Споры банка с застройщиком по кредитам, выданным на строительство

*Мария Бубнова*

## Дефекты в строительстве: споры сторон

*Валентина Горланова*

## Расселение жильцов при сносе жилого дома

*Светлана Васильева*

## Арбитраж (третейское разбирательство) как альтернатива суду или ловушка для неопытных



Евгения Попова



Мария Бубнова



Анна Стрельцова



Валентина Горланова

Кэрол Уокер

# Спасите новоиспеченных менеджеров от самих себя!



Том Эдельман (имя изменено), как и миллионы новоиспеченных менеджеров до него, сначала прекрасно проявил себя на месте рядового сотрудника. Он был умным, уверенным в себе, дальновидным и инициативным. Его любили клиенты, начальство и коллеги — так что никто в отделе не удивился, когда босс предложил ему место менеджера. Том принял новое назначение с неоднозначными чувствами: с одной стороны, ему нравилось работать с клиентами, с другой — манили лавры руководителя. Он был в восторге от новых карьерных перспектив.

Через полгода, когда меня пригласили поработать с Томом, я с трудом поверила, что передо мной тот самый замечательный, уверенный в себе сотрудник, каким он был когда-то. Он стал похож на оленя, напуганного светом фар на дороге. Описывая свое состояние, он несколько раз употребил слово «ошеломленный» — и именно так действи-



тельно выглядел. Он начал сомневаться в своих способностях. Его непосредственные подчиненные, бывшие коллеги, по его словам, перестали уважать и любить его. Более того, в его отделе за последнее время произошел ряд мелких кризисов, и большую часть времени Том тратил на то, чтобы ликвидировать их последствия. Он понимал, что неэффективно расходует время, но не знал, что предпринять. Проблемы пока не привели к ухудшению показателей отдела, но их уже нельзя было игнорировать.

Начальник Тома понял, что дела плохи, и призвал меня на помощь. Получив необходимую поддержку, Том постепенно превратился в эффективного менеджера. За время нашего с ним общения он уже два раза продвинулся по службе и теперь управляет небольшим подразделением в той же компании. Но его первоначальная неудача и причины, которыми она была вызвана, очень типичны. В большинстве компаний сотрудники получают повышение и занимают управляющие должности благодаря своей технической компетенции. Однако зачастую они не могут приспособиться к своей новой роли, не осознают, что теперь их работа связана не с личными достижениями, а с обеспечением достижений подчиненных. Образно говоря, перед ними встает вопрос: как вести автобус, сидя на заднем сиденье? Даже у самых лучших сотрудников могут возникнуть проблемы с приспособлением к этой новой для них ситуации. Проблемы мо-

гут усугубиться естественной неуверенностью, из-за которой новоиспеченные менеджеры боятся обратиться за помощью, даже поняв, что «автобус» вышел из-под контроля. Пытаясь подавить возникший стресс, они замыкаются в себе. Неуверенность и закрытость мешают им правильно работать со своей командой. Это неизбежно ведет к потере доверия у новоявленных подчиненных, нарастанию их отчужденности и, как следствие, падению производительности.

Многие компании непреднамеренно способствуют этому «спиральному спуску», считая, что молодые менеджеры каким-то образом сами должны научиться правильно исполнять свои обязанности. Действительно, некоторым в конце концов удается «вырулить» самостоятельно, но, судя по моему опыту, они скорее исключение, чем правило. Большинству же требуется реальная помощь. В отсутствие полноценных образовательных программ и практических тренировок важнейшую роль для молодого менеджера играет непосредственный начальник. Конечно, большинство умудренных опытом руководителей не могут позволить себе посвятить значительную часть рабочего времени наблюдению за работой подчиненных и помощи им. Но, будучи в курсе основных проблем, с которыми сталкиваются недавно назначенные менеджеры, вы сможете спрогнозировать появление этих проблем и вовремя принять необходимые меры.

## ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

Вы повысили прекрасного работника, назначив его на руководящий пост. Через полгода эта восходящая звезда готова упасть: он подавлен, напуган, потерял уважение подчиненных. Что же случилось?

Вероятно, вы дали ему повышение, основываясь на его профессиональной компетенции, — и думали, что он самостоятельно приобретет необходимые управленческие навыки.

Но он не смог правильно воспринять свои новые задачи — не осознал, к примеру, что теперь необходимо стремиться не к личным достижениям, а к тому, чтобы обеспечивать достижения других сотрудников. Боясь обратиться за помощью, новый менеджер замыкается в себе. Моральный дух его команды падает, а вслед за ней падает и производительность.

Как же вам заставить вашу бывшую звезду засиять снова? Помогите ей научиться делегированию, стратегическому мышлению и коммуникации — основным навыкам, которых не хватает большинству молодых менеджеров.

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Эффективное делегирование полномочий — одна из самых сложных задач для молодого менеджера. Старшие руководители налагают на него большую ответственность и устанавливают жесткие сроки выполнения работы, так что он находится под огромным давлением. Естественная реакция новичка на эти трудности — активно продолжать делать то, благодаря чему, по его мнению, он получил повышение. Его нежелание передать часть своих обязанностей подчиненным основано на весьма реальных страхах. Первый — это страх потерять престиж: если передать важные проекты членам своей команды, то они и получат признание. «И в чем же тогда будет

заключаться моя роль? — думает новоиспеченный руководитель. — Смогут ли мой шеф и мои подчиненные понять, какой вклад в работу внесу конкретно я?» Второй — это страх отказа от контроля: «Если я позволю Фрэнку сделать это самостоятельно, то какая гарантия, что он сделает все правильно?» Под гнетом этого страха менеджер-новичок если и передает задание Фрэнку, то при этом так опекает его, что тот никогда не почувствует себя ответственным. И, наконец, иногда молодой менеджер отказывается от делегирования полномочий из боязни перегрузить подчиненных работой и вызвать их неудовольствие. Но на самом деле подчиненные с большей вероятностью невзлюбят нового начальника, а в прошлом — бывшего коллегу за





## ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

Необходимые управленческие навыки для менеджеров-новичков таковы.

**Делегирование.** Когда вышестоящее руководство требует от новичка результата, он часто пытается сделать все сам, потому что боится потерять контроль или перегрузить подчиненных работой. Но его неспособность передавать часть задач другим мешает подчиненным профессионально расти, из-за чего они испытывают недовольство и часто теряют интерес к работе.

Как помочь?

✓ Объясните менеджеру, что работа с подчиненными и их развитие так же важны, как и финансовые достижения.

✓ Продемонстрируйте это своим примером. Доверяйте вашему новичку и мотивируйте его, чтобы он, в свою очередь, подобным же образом мотивировал собственную команду.

✓ Позволяйте ему идти на некоторый риск, полагаясь на его сильные стороны и способности его подчиненных. Достигнутый успех укрепит его уверенность.

✓ Помогите ему разделить сложные проекты на составные части с четкими ориентирами.

**Поддержка сверху.** Многие молодые менеджеры считают, что они для начальства — рабы, а не партнеры. Чтобы не показаться слабыми, они избегают обращаться за помощью. Но, не рас-

сматривая вас как важнейший источник поддержки, они не будут воспринимать так и себя по отношению к своей команде.

Как помочь?

✓ Всегда подчеркивайте, что для достижения успеха необходима открытость в общении. Не поощряйте сокрытие проблем.

✓ Представьте новичку других менеджеров в качестве советчиков.

✓ Поручайте ему готовить повестку дня для регулярных совещаний. Это поможет ему структурировать собственные мысли.

**Внушение уверенности.** Новички, не внушающие уверенность своей команде, не наполняют ее энергией. Истеричное, надменное или неуверенное поведение способно оттолкнуть окружающих.

Как помочь?

✓ Поощряйте «сознательный компонент» — постоянную работу над имиджем, который ваш новый менеджер демонстрирует подчиненным.

✓ Дайте ему выразить свои чувства — но только в вашем кабинете, за закрытыми дверями.

✓ Не позволяйте ему подрывать собственный авторитет, например, аргументируя продвижение той или иной инициативы исключительным желанием вышестоящего руководства. Тщательно проработайте вместе с ним весь процесс представления инициативы подчи-

ненным, добившись того, чтобы посыл исходил от него самого.

**Видение общей картины.** Многие молодые менеджеры, стремясь решить повседневные проблемы, игнорируют стратегические инициативы. При этом собственная работа кажется им продуктивной — но с таким подходом они не научат свою команду ставить перед собой большие цели или мыслить стратегически.

**Как помочь?**

✓ Объясните, что по мере карьерного роста умение стратегически мыслить приобретает все более важное значение.

✓ Помогите сфокусироваться на долгосрочной перспективе. Задавайте стратегические вопросы, например: «Какие рыночные тенденции, по вашему мнению, могут повлиять на вашу ра-

боту в течение ближайших шести месяцев?»

✓ Требуйте от него не только конкретных действий, но и письменных планов, отражающих стратегические цели.

**Обеспечение конструктивной обратной связи.** Большинство новоиспеченных менеджеров страшно боятся исправлять неправильные действия подчиненных. Однако эта боязнь в итоге приводит к потере доверия к ним со стороны бывших коллег.

**Как помочь?**

✓ Объясните, что конструктивная обратная связь способствует профессиональному росту подчиненных.

✓ Проведите ролевую игру с установлением обратной связи, акцентируясь на поведении, а не на личностях.

то, что он не дает им возможности проявить себя и тем самым препятствует их профессиональному росту.

**О присутствии у новичка таких страхов** можно догадаться по ряду признаков: он проводит на работе очень много времени; с неохотой берет на себя новые обязанности; в его команде есть сотрудники, не вовлеченные в общий процесс; он склонен везде говорить от имени подчиненных, вместо того чтобы позволить им самим открыто высказывать свое мнение.

**Для того чтобы новый менеджер на-**

учился эффективно делегировать полномочия, в первую очередь необходимо помочь ему осознать свою новую роль. Он должен понять, что его новая работа принципиально отличается от той, что он выполнял ранее, и четко представлять, что его вышестоящие начальники и компания в целом ценят в менеджерах. Развитие и обучение талантливых, способных кадров имеют огромное значение для любой компании. Новоиспеченные менеджеры должны знать, что будут вознаграждены не только за достижение количественных целей, но и за «немате-



риальный» вклад. Осознание новой роли — это уже половина успеха для молодого руководителя, но, к сожалению, во многих компаниях ее ошибочно считают очевидной «по умолчанию», ничего не разъясняя менеджерам.

Прояснив новоиспеченному менеджеру его нынешнюю роль, переходите к тактике. Напомню, что лучше всего учить на собственном примере. Ваша обязанность — поддержать новичка, который работает на вас, помочь ему справиться с сомнениями в ценности собственной персоны для компании. Затем — помочь в поиске возможностей для мотивации и вовлечения в общее дело его команды.

Один молодой менеджер, с которым я работала, испытывал острую нехватку времени на обучение и контроль нового персонала. Его компания была недавно приобретена другой корпорацией, и ему пришлось столкнуться с большой текучкой кадров, а также новыми правилами и инструкциями. Самая старшая сотрудница его отдела — дама, ранее работавшая на компанию-покупателя, — должна была выйти из длительного отпуска по семейным обстоятельствам, и его убедили ни в коем случае не обращаться к ней за помощью. Она вышла не на полную ставку и попросила передать ей самого крупного клиента компании. Еще более усложнило ситуацию то, что новый менеджер подозревал: его повышение ей не нравится. Оценив вместе с ним ситуацию, мы пришли к выводу, что главным для этой сотрудницы является

восстановление своего положения в команде. В итоге он попросил ее взять на себя важные обязанности по контролю, при этом снизив объем ее занятости с клиентами. Дама с готовностью согласилась. Она перешла на полную ставку, очень довольная тем, что сможет вместе с новым руководителем заниматься развитием команды.

Жалобы нового менеджера на большую нагрузку — это удобный момент для обсуждения с ним процесса делегирования подчиненным части обязанностей. Вы должны подтолкнуть его на небольшой первоначальный риск, обрисовав ему сильные стороны его подчиненных. Например, убедить его, что передать логистику нового продукта организованному и надежному бывшему коллеге гораздо менее рискованно, чем поручить это дело блестящему продавцу, не знакомому с такого рода работой. Если вам удастся провести успешную беседу, у вашего менеджера возрастет уверенность в себе и готовность к оправданному риску, основанному на возможностях его команды. Объясните ему, что такое делегирование не означает для него отказа от полномочий. Если разделить сложный проект на составные части с четкими ориентирами, его будет легче эффективно реализовать. Также важно проводить регулярные встречи еще до начала реализации проекта, чтобы обеспечить менеджера всей необходимой информацией о ходе процесса и внушить членам команды осознание своей ответственности.

## ПОДДЕРЖКА СВЕРХУ

Большинство новоиспеченных менеджеров воспринимают отношения с начальством скорее как рабство, чем как партнерство. Они будут ждать, пока вышестоящий руководитель назначит встречу, попросит отчет и спросит о результатах. Может быть, такая сдержанность вам и приятна, но на самом деле это плохой знак. Во-первых, в этом случае вам самому придется следить за обменом информацией, но еще важнее, что, оставаясь пассивным, молодой менеджер не научится видеть в вас основной источник поддержки. Не чувствуя в вас опоры, он, скорее всего, не построит правильные отношения со своими подчиненными. Проблема здесь состоит не только в том, что он ощущает себя униженным в отношениях с вами, но и в том, что он боится показаться уязвимым. Недавно назначенный менеджер не хочет, чтобы наверху замечали его слабости и, не дай бог, пожалели о решении дать ему повышение. Когда я задавала новым менеджерам вопросы об их отношениях с начальством, они часто признавали, что стремятся «оставаться в поле зрения босса» и «очень внимательно следят за тем, что ему сказать».

Некоторые неопытные менеджеры не обращаются к руководству за помощью даже при угрозе провала. Менеджеры-новички, которые кажутся способными, часто пытаются скрыть проблемы с реализацией проектов или в отношениях с подчиненными, надеясь, что со време-

нем им удастся взять все под контроль собственными силами. Например, одна дама, менеджер технологической компании, с которой я работала, наняла специалиста на двадцать лет старше нее. Несмотря на все ее усилия, этот человек не прижился на новом месте, как и многие другие в этом секторе, ориентированном преимущественно на молодежь. Вместо того чтобы обратиться за помощью к руководителю, менеджер продолжала пытаться справиться с ситуацией в одиночку. В результате специалист уволился в самый напряженный период года, создав даме немало проблем своим уходом.

Что должен делать начальник молодого менеджера? Для начала ясно продемонстрировать свои ожидания. Объясните связь между его и вашими успехами, чтобы он понял: для достижения общих целей вам необходимо откровенное общение. Дайте понять, что ему не обязательно иметь готовые ответы на все вопросы. Представьте его другим менеджерам компании, которые в состоянии чем-то помочь, и поощряйте его контакты с ними в случае необходимости. Он должен с вашей помощью осознать: все делают ошибки, но их сокрытие всегда хуже, чем сама неудача. Намекните ему, что вы не против время от времени получать от него приглашение пообедать вместе, так же как и пригласить его.

Однако, хотя обеды и встречи по случаю важны, их обычно недостаточно. Подумайте об организации встреч с но-



вым менеджером на регулярной основе — возможно, поначалу раз в неделю, а затем, когда он станет более уверенным в своих силах, раз в две недели или раз в месяц. Такие встречи способствуют развитию взаимопонимания, помогут вам увидеть, как человек относится к работе, а ему — структурировать свои мысли. Это его время, и он должен сам планировать тему и ход беседы. Ваша задача — задавать свои

вопросы и отвечать на его, а также давать советы. Вы должны внушить менеджеру, что его работа важна для вас и вы для него — преданный партнер по бизнесу. На более «тонком» уровне вам следует продумать, как одновременно поддерживать и направлять ваших непосредственных подчиненных.

## ВНУШЕНИЕ УВЕРЕННОСТИ

Выглядеть уверенным, когда на самом деле вы этой уверенности не испытываете, не так-то просто. Более опытные менеджеры обычно сознают такую необходимость, когда она возникает, и ведут себя соответствующим образом. Но менеджер-новичок порой настолько погружен в себя, что не понимает, когда следует «надеть маску», не в состоянии увидеть себя со стороны и понять, какие эмоции он передает своим подчиненным. Он сосредоточен на содержании и забывает о том, что форма также имеет значение. Первые недели и месяцы на новой работе — критическое время для

молодого руководителя, который должен наладить контакт с командой. Если он не будет внушать уверенность, вряд ли ему удастся вдохновить подчиненных и заставить их энергично работать.

Мне постоянно приходится общаться с молодыми менеджерами, которые не осознают, что их манера поведения вредит компании. Линда, менеджер по работе с клиентами одной быстро растущей технологической компании, испытывала очень сильный стресс. Ее отдел часто работал с перебоями, и она никак не могла с ними справиться. Число ее подчиненных росло, при этом они, как правило, были совершенно неопытны. Недовольные клиенты и сотрудники заставляли ее сбиваться с ног практически каждый день. Она работала на износ, постоянно куда-то торопилась и жила в вечном страхе, что что-то снова пойдет не так. Вероятно, на нее возложили слишком много обязанностей для новичка — такое очень часто происходит в быстро развивающихся компаниях. С одной стороны, Линда делала отличную работу. Клиентская база росла, причем очень малая часть клиентов отказывалась от услуг компании — и все благодаря энергии и изобретательности Линды. С другой стороны, постоянное лихорадочное состояние бедной женщины привело к двум негативным результатам. Во-первых, она непреднамеренно установила стандарт поведения для своего отдела, и ее неопытные подчиненные начали вести себя точно так же. Очень скоро другие отделы стали с неохотой

общаться с Линдой и ее командой, опасаясь нагрузить их лишней работой или вызвать слишком эмоциональную

реакцию. Чтобы решить проблемы с обслуживанием, компании требовался открытый обмен информацией между отделами, а его не было. Во-вторых, старшие менеджеры перестали воспринимать Линду как кандидата на дальнейшее повышение. Им нравились ее ответственность и добросовестность, но они не видели в ней будущего уверенного и рассудительного руководителя. Имидж, транслируемый Линдой, в конечном итоге грозил помешать как ее собственной карьере, так и карьере ее подчиненных.

Не у всех молодых менеджеров возникают те же проблемы, что у Линды. Одни, напротив, ведут себя чрезмерно заносчиво. Другие явно сомневаются в себе так, что это видно всем окружающим. Ваша лучшая тактика во всех этих случаях — честное общение. Подбодрите новичка, объяснив, что он может без опаски выразить свои чувства — в вашем кабинете, за закрытыми дверями. Он должен осознать, какое влияние оказывает на подчиненных на новой позиции руководителя. Они наблюдают за ним очень внимательно и подсознательно копируют его поведение. Внушайте новичку, что он постоянно должен осознавать, какое впечатление производит на окружающих и какие чувства им передает. Если вы видите, что ваш новый менеджер транслирует подчиненным неверные сигналы, скажите ему об этом сразу же.

Также вы должны обращать внима-

ние на ситуации, в которых ваш новичок подрывает собственный авторитет. Линда совершила еще одну классическую ошибку. Представляя своему отделу очередную инициативу, она сразу же дала поднять подчиненным, что ее важно воплотить в жизнь именно потому, что она исходит от вышестоящего руководства. Ее намерения были самыми благими — подтолкнуть команду к действию. Но тем самым она переключила внимание подчиненных с себя самой на вышестоящую фигуру. Нет лучшего способа потерять уважение сотрудников, чем представить себя лишь «передатчиком» слов и идей руководства. Вполне достаточно упомянуть о том, что оно будет контролировать деятельность отдела, но ни в коем случае нельзя выступать перед подчиненными в роли простого связующего звена.

Обучение на практике часто оказывается самым эффективным методом демонстрации новому менеджеру правильных принципов поведения. Например, когда вы впервые поручаете ему донести до сотрудников ту или иную инициативу, потратьте немного времени на то, чтобы предварительно проработать с ним этот процесс. Объясните ему главное правило управления: подчиненные не обязаны любить начальство, но они должны ему доверять. Убедитесь, что новичок сможет представить инициативу так, чтобы посыл исходил от него самого.

Объявления о сокращении штата — классический пример сложной для но-





вичка ситуации. Не позволяйте ему выходить с этим сообщением неподготовленным. Предоставьте ему всю имеющуюся информацию. Убедитесь, что он готов ко всем возможным вопросам и реакциям, проведя с ним репетицию. Вероятно, вы удивитесь тому, как плохо удаются ему первые попытки. Но благодаря тренировке под вашим руководством он научится вести себя так, чтобы не навредить как своему имиджу, так и имиджу компании.

## ВИДЕНИЕ ОБЩЕЙ КАРТИНЫ

Новоиспеченные менеджеры весьма склонны за срочными задачами забывать о более общих целях. Это особенно характерно для тех, кто получил повышение с позиции рядового сотрудника в своей же компании. Только что человек находился на переднем крае, где привык «затыкать дыры» и преодолевать конкретные трудности. Молодой менеджер, накопивший на прежней должности массу ценных технических знаний, инстинктивно бросается на помощь любому клиенту или сотруднику, у которого возникают проблемы. Ощущение кратковременного достижения цели успокаивает его и не дает возможности докопаться до истинных причин возникших проблем. Разве для укрепления духа команды не нужен руководитель, который всегда готов «прыгнуть в окоп» и задать противнику жару, защищая коллег?

Конечно, менеджер демонстрирует

прекрасный командный дух, когда в критических ситуациях бросается на помощь своим. Но действительно ли все эти ситуации настолько критические? Или сотрудники его отдела в силах сами справляться со сложными задачами? Если молодой начальник постоянно занят «затыканием брешей», то кто будет стратегически мыслить на благо всего отдела? Если вы — руководитель более высокого уровня и у вас в голове возникают такие вопросы, то весьма вероятно, что под вашим началом имеется менеджер-новичок, который не до конца осознал свою роль или боится исполнять ее.

Недавно я работала с молодым менеджером, настолько привыкшим сражаться с постоянной лавиной проблем, что не стремился выделить хоть какое-то время на работу над стратегическими инициативами, которые мы с ним определили. Когда я усилила свое давление, он признался, что всегда начеку в ожидании кризиса. «Вдруг я отвлекусь, а в этот момент произойдет нечто непредвиденное и я не смогу помочь и разочарую кого-то?» — спросил он. Когда я заметила, что он всегда может отложить свои стратегические размышления, если случится что-то действительно из ряда вон выходящее, он как будто испытал облегчение. И все равно идея выделения особого времени на размышления о бизнесе в целом представлялась ему какой-то прихотью, не слишком полезным времяпрепровождением — несмотря на то что перед его группой стояла задача существенно повысить произво-

дительность в следующем году, а он ничего не делал для этого.

Старшие менеджеры могут помочь новичкам, убедительно разъяснив им, что стратегическое мышление — это необходимое условие дальнейшего карьерного роста. Для тех, кто впервые оказался на управляющей позиции, 10% работы — это стратегия, а 90% — тактика. Однако по мере продвижения по корпоративной лестнице это соотношение в корне меняется. Чтобы достичь успеха на следующем уровне, руководитель должен продемонстрировать способность думать и действовать стратегически. Вы можете воспользоваться вышеупомянутыми регулярными встречами, чтобы помочь вашим менеджерам научиться видеть картину в целом и мыслить более масштабно. Не позволяйте им просто отчитываться о текущих результатах и двигаться дальше. Задавайте вопросы о том, как были достигнуты эти результаты. Например: «Какие рыночные тенденции могут повлиять на работу вашего отдела в следующем полугодии? Расскажите мне, как на эти тенденции реагируют конкуренты?» Не давайте им убаюкивать вас рассказами о том, какую замечательную подготовку получают их подчиненные, — задайте вопрос: «Какими дополнительными навыками они должны овладеть, чтобы увеличить производительность в следующем году на 25%?» Если ответы вас не удовлетворяют, объясните, что вы ждете от них более детального анализа на эту тему: они не обязаны всегда иметь на все го-

товые ответы, но должны полностью погрузиться в процесс стратегического мышления.

Молодые менеджеры обычно концентрируются на деятельности, а не на целях. Это происходит потому, что деятельность конкретна и может быть осуществлена быстро (например, проведение семинара по совершенствованию навыков продаж для сотрудников отдела), а достижение целей, как правило, требует более длительного времени (например, реальное повышение эффективности работы продавцов). Старший менеджер может помочь новичку мыслить стратегически, попросив его сформулировать цели в письменном виде, четко отделив их от деятельности, необходимой для их осуществления. Акцент на упорядоченное представление целей поможет вашим новым (и не очень новым) менеджерам организовать свое стратегическое планирование. Очень часто они игнорируют важные, но нематериальные цели (например, развитие и обучение подчиненных), так как эти цели с трудом поддаются измерениям. Фиксация целей в письменном виде с описанием конкретных шагов, необходимых для их осуществления, сделает их более зримыми. Менеджеры, умеющие ставить перед собой четкие цели, менее склонны тратить все свое время на тактические шаги. «Прописывание» ими целей поможет вам убедиться в том, что они размышляют о правильных вещах и эффективно задействуют ресурсы своей команды.



## ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНСТРУКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Человеку свойственно избегать конфронтаций, и большинство испытывают неудобство, когда вынуждены указывать кому-то на ошибки в поведении или действиях. Неопытные менеджеры — не исключение. Они часто стремятся избежать обсуждения важных проблем со своими подчиненными. Типичный сценарий выглядит так: сотрудник испытывает сложности с достижением установленных целей или неправильно ведет себя на совещаниях — сидит в сторонке и надеется, что все каким-то чудесным образом исправится само собой. Члены команды испытывают разочарование от его бездействия. Простая проблема с результативностью превращается в серьезный подрыв доверия. Когда руководитель наконец решается указать подчиненному на его ошибки, тот в ответ начинает яростно защищаться.

Большинство неопытных менеджеров слишком долго откладывают разговор с подчиненными о существующих проблемах. Вышестоящий руководитель может помочь им, создав среду, в которой конструктивная критика и обратная связь будут восприниматься не как порицание, а как путь к повышению эффективности деятельности. Процесс начинается с обратной связи, которую вы предоставляете своим менеджерам, честно отзываясь об их собственном развитии. Самый простой вариант — попросить их самих

признать свои слабые стороны до того, как возникнет проблема. К примеру, после удачного отчета о деятельности отдела вы можете сказать своему новому менеджеру: «Мне кажется, вас здесь ждет большое будущее, поэтому очень важно честно поговорить о том, о чем вы бы мне говорить не хотели. Что подрывает вашу уверенность? Что мы можем сделать, чтобы вы оказались готовы к открывающимся перед вами возможностям?» Вы, возможно, удивитесь, узнав, насколько точно большинство хороших работников знают, какие именно качества им следует развивать в себе. Однако, скорее всего, они не будут предпринимать никаких конкретных шагов сами, если вы не поднимете этот вопрос.

Естественно, темы, которые ваш менеджер должен обсуждать со своими подчиненными, не всегда будут приятными и простыми. Вы должны воспитать в нем готовность сделать все для того, чтобы помочь подчиненным достичь поставленных целей. При таком отношении даже самые неприятные личные вопросы становятся доступными для обсуждения.

У одного из моих клиентов в подчинении была успешная, опытная руководительница отдела, которая никогда не помогала своим сотрудникам и была очень недовольна тем, что ее не повышают. Ее руководитель конструктивно подошел к решению этой проблемы. Чтобы добиться нормальной обратной связи, он поделился с руководительницей своими соображениями о ее личных целях. «Я

понимаю, что вы волнуетесь из-за непривычной для вас роли управленца, и очень хочу вам в этом помочь. Но я не могу сделать этого, если я не буду до конца честен с вами. Одна из главных задач менеджера — развивать способности подчиненных. По вам не скажешь, что вы довольны такой ролью. Можем ли мы вместе что-то сделать с этим?» Никакого внушения чувства вины, никаких проповедей — просто четкое и понятное предложение помощи в том, что человеку действительно нужно.

Мы разработали этот подход, организовав с моим клиентом сеанс мозгового штурма на тему того, как следует предлагать критическую обратную связь. Такие сеансы часто помогают молодым менеджерам понять: сложные проблемы, связанные с личностью сотрудника, можно разбить на простые бизнес-задачи. В случае с этой сотрудницей, не желавшей помогать другим, нужно было обсуждать не ее отношение, а ее действия. Посоветовать изменить действия гораздо легче, чем отношение. Никогда не забывайте старинную поговорку: невозможно попросить человека изменить себя, но можно попросить его изменить поведение.

Старшие менеджеры должны делиться с новичками методами ведения сложных разговоров. Одна дама-менеджер, с которой я работала, начинала защищаться и оправдываться, как только

кто-нибудь из сотрудников высказывал сомнение в ее суждениях. В результате она сама придумала простой и быстрый способ реагирования с помощью набора вопросов типа: «Вы можете объяснить мне подробнее, что хотите сказать?» Эта простейшая методика давала ей время собраться с мыслями для продуктивной беседы, не уходя в оборону. Она достаточно глубоко прочувствовала ситуацию, чтобы самостоятельно найти выход.

Делегирование, стратегическое мышление, коммуникация — такой набор выглядит как азбука менеджмента. И это действительно так. Но именно данные базовые элементы часто оказываются для новичков камнем преткновения. При этом они настолько очевидны, что вышестоящие руководители часто воспринимают их как должное. Это большая ошибка: огромное количество людей не способны сами развить в себе необходимые навыки — причем не только новоиспеченные менеджеры, но и вполне опытные. Компания, помогающая своим молодым менеджерам развивать эти навыки, получает значительные преимущества перед конкурентами.

*Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2002 года.*

Журнал 

2017 г.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
**ТРУДОВОЕ  
ПРАВО** АПРЕЛЬ 2017

# УЧАСТИЕ В КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ: ОБЯЗАННОСТЬ ИЛИ ПРАВО?

Ольга Байдина

**ПРОАНАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРАВОВЫЕ ПОЗИЦИИ СУДОВ  
ПОЗВОЛЯЮТ СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ВЫВОДЫ:**

**НАЛИЧИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ  
И РАБОТОДАТЕЛЕМ САМО ПО СЕБЕ НЕ МОЖЕТ ИМЕТЬ  
ОПРЕДЕЛЯЮЩЕГО ЗНАЧЕНИЯ ПРИ КВАЛИФИКАЦИИ  
НЕСЧАСТНОГО СЛУЧАЯ И ОПРЕДЕЛЯТЬ ЕГО СВЯЗЬ С  
ПРОИЗВОДСТВОМ.**

**ПОСЕЩЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ, РАВНО КАК  
И УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ, ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ  
РАБОТНИКА, А ОТКАЗ ОТ УЧАСТИЯ МОЖЕТ ПОВЛЕЧЬ КАКОЕ-  
ЛИБО ДИСЦИПЛИНАРНОЕ ВЗЫСКАНИЕ, УСТАНОВЛЕННОЕ  
ТРУДОВЫМ КОДЕКСОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ТОЛЬКО  
ПРИ НАЛИЧИИ ПОДТВЕРЖДАЮЩИХ ОСНОВАНИЙ.**

# Армия дает очень хорошее образование и опыт

*Бывшие военные в  
частных компаниях*



**Леонид Богуславский**

**НПО «Родина»**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **❖ Бывшие офицеры в целом очень меняются на гражданке. Почему это происходит? Как вы думаете?**



ой опыт работы говорит мне об обратном. Я не заметил, чтобы офицеры менялись на гражданке. Они используют весь свой жизненный опыт, полученный в армии и на гражданской службе. Это идет только на пользу и им, и общему делу.

### **❖ Как вы адаптируете в компании людей из армейской среды. Есть ли вообще такая практика?**

— Мы не то чтобы адаптируем, мы применяем весь тот богатый опыт, который был ими получен во время прохождения военной службы. НПО «Родина» - это научно-производственное объединение, производство высокоточных, высокоответственных агрегатов для авиастроения. Соответственно, при таком производстве требуется очень жесткое исполнение норм, правил, стандартов, регламентов, и ничто лучше, чем военная служба, не причащает людей к дисциплине. Такие люди работают в отделе технического контроля, контроля качества производства изделий, в отделе снабжения, комплектации. На такие позиции проводится тщательный, скрупулезный подбор.

Это скорее не адаптация, а применение уже полученных ими качеств на рабочем месте. Например, на складах, где требуется обеспечение порядка, контроля, учета. Здесь очень востребован армейский опыт. Все, кто четко следует регламентам, кто строго дисциплинирован, на таких должностях имеют большое преимущество.

К тому же армия дает очень хорошее образование. У нас в отделе аудита работают люди, которые получили высшее военное финансовое образование. Поэтому, если мы говорим про офицерский состав, то образованность, жизненный опыт, умение разбираться в людях, соблюдение дисциплины, регламентов — все это делает их очень хорошими сотрудниками.

### **❖ Какие проблемы могут создать бывшие армейские командиры в частной фирме?**

— Проблему может создать любой человек. Здесь в большей степени речь идет о его личностных качествах, нежели то, что он военный.

### **❖ Какие задачи они могут решать лучше, чем гражданские менеджеры?**

— Тут проще сказать, что, наверное, у них получится хуже. На мой взгляд, хуже может получиться работа с креативом, с деятельностью, где требуется нестан-

дартное мышление, поиск необычных решений.

### **УП** Вписываются ли бывшие высокие чины (генералы-адмиралы) в команду топ-менеджеров?

— Да. В том числе и у нас в компании работают бывшие полковники (ну, генералов, наверное, нет) на руководящих должностях.

Армейская служба учит, в том числе, субординации. Поэтому со стороны бывших военных нет проблем ни в отношениях с более высокими чинами, ни с подчиненными. Там, где отношения четко регламентированы должностными ин-

струкциями, служебными обязанностями — там проблем не возникает.

### **УП** Как бы вы изменили систему управления в армейских частях ради повышения их боевой готовности?

— Здесь, наверное, все-таки не ко мне вопрос.

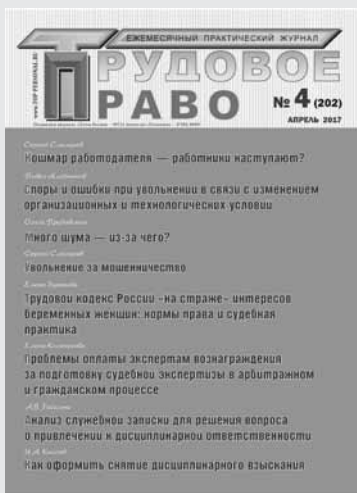
\* Леонид Богуславский, первый заместитель генерального директора НПО «Родина».

Беседовала Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.



## ЭКСПЕРТИЗА БЫЛА ПРОВЕДЕНА ДВУМЯ ЭКСПЕРТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОДНАКО ВЫПЛАТИЛИ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА С ДЕПОЗИТНОГО СЧЁТА ТОЛЬКО ОДНОЙ

## В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОО

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Организация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особенности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе

Документирование института наставничества в кадровых службах

Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

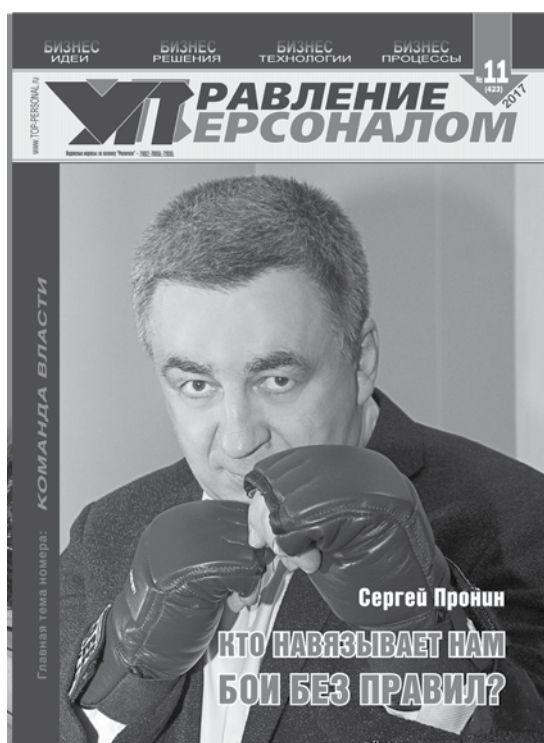
Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

№1  
2017

При поддержке:



# Кадровые проблемы ведут к хаосу и кризису в экономике страны



**Продолжение  
(начало в УП 11)**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Что изменилось в российской экономике и какое влияние может оказать на эти процессы власть?



Ситуация на самом деле проста и понятна: экономика развивается по законам, которые не подвластны власти. Существуют некие закономерности, тенденции, которые объективно не зависят от нашего сознания. Правильно уловить их и правильно встроиться в эти объективные процессы — главная задача специалистов и власти.

Что мы имеем на сегодняшний день? Общемировой экономический кризис. Это не санкции, не структурный кризис российской экономики — это мировой экономический кризис. И в этой ситуации надо понимать, что от него мы отгородиться никакой стеной не сможем. Мы все находимся в процессе глобализации, и наша экономика зашла в нем достаточно далеко. В 20-30-е годы прошлого века, во время мирового экономического кризиса, Советский Союз существовал за «железным занавесом», но и тогда это отражалось на национальной экономике, просто мы имели меньше информации. Сейчас, спустя 90 лет, жизнь изменилась, и, как говорил В.И. Ленин, «жить в обществе и быть свободным от общества нельзя».

Надо понимать, что идет спад и приходится туже затягивать пояса. Это значит прежде всего избавляться от расходов, не являющихся необходимыми. У нас на сегодняшний день огромное количество денег тратится непонятно куда. Впрочем, может быть, только моему уму это непонятно.

В Ульяновской области, где я избирался в депутаты Госдумы, в 20 км от областного центра есть поселок Чердаклы. Хожу по квартирам, спрашиваю: бабушка, какую пенсию получаете? — Семь тысяч. — Сколько за коммуналку платите? — Летом четыре тысячи, зимой шесть. — Как живете на эти деньги? — Сама не знаю, морковку под окном выращиваю. И в то же время, в областном городе, где я жил в центральной гостинице, каждую неделю проходили всевозможные форумы: то спортсменов, то артистов, то врачей. Деньги на этих мероприятиях лились рекой.

Понимаете, с одной стороны бабушка, которая живет на шесть-семь тысяч, с другой — огромное количество людей, которые пляшут, веселятся, живут в гостинице на полном обеспечении. Я не против танцев и песен, но не думаю, что, когда у нас шла война, я, в тылу каждую неделю были пляски. Фронтовые бригады артистов приезжали к солдатам на передовую, потому что для них каждый день мог стать последним. Все для фронта, все для победы! За окном у нас мировой кризис, а мы пляшем и веселимся,

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

как будто у нас урожай, которого не было 100 лет подряд! Это первый вопрос.

Второй вопрос: сколько тратится денег на обслуживание губернаторов, структур власти? В качестве примера опять возьмем Ульяновскую область. Долги там уже сопоставимы с годовым бюджетом области. И есть в области так называемый «Горячев фонд». Был когда-то такой первый секретарь Ульяновского обкома партии, потом он стал первым губернатором области, известен тем, что дружил с Ельциным. В «Горячев фонд» уходит 8 млн. рублей на увековечивание памяти бывшего губернатора и первого секретаря. Возглавляет фонд его сын. Есть также Фонд поддержки малого и среднего бизнеса — еще 10 млн. рублей из бюджета. Хотя зачем поддерживать бизнесменов из бюджета? Они сами должны поддерживать власть, они же прибыль имеют, иначе, что это за бизнес.

В огромном количестве фондов и фондиков, раздающих всевозможные гранты на научную работу, художественную самодетельность, на спортивные достижения и т.д., деньги просто растворяются. Я более чем уверен, что из этих грантов до конкретных получателей, доходит хорошо если половина. Этот парадокс у меня вызывает недоумение и возмущение.

Если мы находимся в кризисном состоянии — а мы реально находимся в кризисном состоянии, — время не разбрасываться деньгами, а подумать о том,

как их правильно расходовать. Часто эти выплаты у нас идут на банальный подкуп электората: самые активные песни-пляски были во время выборов губернатора. Думаю, что сейчас всяких форумов, концертов у нас будет еще больше: скоро выборы президента.

**Многие экономисты и политики склонны объяснять эти трудности оттоком капитала, низкой собираемостью налогов. Что Вы думаете по этому поводу?**

— С точки зрения налогов неопределенность при отсутствии четкой единой политики приводит к неуверенности и «дерготне» людей. Что бы нам ни говорили о единой налоговой стратегии — ее нет. Для примера возьмем микробизнес. Уже несколько лет назад высказывалось предложение увеличить пределы «упрощенки». Сейчас они около 70 млн, кто-то просил 200 млн., кто-то хотя бы 120 млн. Но как было, так все и осталось. Хотя о поддержке микробизнеса наши руководители твердят непрерывно.

По большому счету, микробизнес не создаёт каких-то больших экономических выгод для государства — там очень мало налогов. Главная задача этого бизнеса — занять население, чтобы оно само себя обеспечивало. Главная его функция не экономическая, а социальная. Люди не идут за пособием по безработице, а пытаются что-то делать, зарабатывают себе на пропитание. Когда я работал в нало-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



говой полиции, говорили, что в тени находится 60 % бизнеса, сейчас называют цифру 70%. То есть, эти люди нигде не зарегистрированы, ни перед кем не отчитываются, не платят никаких налогов.

Может отменить для микробизнеса налоги вообще. Гарантировать, что в ближайшие 5 лет налогов не будет, если выручка, скажем, до 100 млн. рублей. Не

ногу». «В ногу» с плоской шкалой шагаем мы, Белоруссия и еще пара развивающихся государств — во всем остальном мире шкала прогрессивная.

Что такое налоги? Это некая плата за те услуги, которые нам предоставляет государство. Чем больше у меня активов, оборотов, доходов, тем больше потребность в том, чтобы государство меня за-

## **В КОММЕРЧЕСКИХ СЛОЖНЕЕ: ТАМ МОЖНО НИЧЕГО НЕ НАЙТИ, А ПО ГОЛОВЕ ПОЛУЧИТЬ**

хотите до 100 млн. — сделайте хотя бы до 10 млн. У нас огромное количество мелких предпринимателей, дайте им возможность работать. Тогда они выйдут из тени — мы все от этого выиграем. К ним не будут приходить вымогать деньги, которые они не платят государству и которые уходят в теневой оборот. Эти деньги «выплывают» потом в виде наркотиков или длы спонсирования терроризма — это реальная опасность для государства. Но кому-то, наверное, выгодно, чтобы все было так, как сейчас.

Идут споры о плоской и прогрессивной шкале налога на доходы... Есть такое выражение: «все идут не в ногу, один я в

щищало. Наверное, этим и обусловлена прогрессивная шкала.

Вот только сколько бы налогов ни собирали с человека, этих услуг он как не получал, так и не получит. Государство предлагает нам социальный договор: мы с вас много не берем, поэтому вы с нас ничего и не требуйте. Поэтому я за прогрессивный налог, но в обоснованном, продуманном варианте, предполагающем, что государство свои обязательства выполняет.

Я изучал в свое время налоговые системы разных стран, в т.ч. налоговую систему Германии. У них есть сборник

законов «Налогообложение физических лиц», в котором просто таблицы. Не нужно ничего выдумывать: нашел в этой таблице свой размер дохода — вот твоя сумма налога. Но этим надо заниматься, а для налоговиков это целая проблема. А тут просто берешь 13 % — и голова не болит.

Просто — это не всегда хорошо, но надо реально оценивать то, что происходит в стране. Опять возвращаемся к тому, что нужна команда профессионалов, единомышленников и порядочных людей. К сожалению, с профессионалами у нас неважно, с единомышленниками тоже — каждый норовит сам по себе, а если образуются команды — еще хуже. У нас есть такие подразделения в налоговой и у приставов, где деньги чуть ли не в «общак» несут и потом делят «почестному», «по-справедливости».

### **Насколько отлажена система сбора налогов в нашей стране?**

— Отлаженная система сбора налогов у нас в стране есть — налогов собираются с каждым годом все больше и больше. Другое дело, что в этой системе тоже есть серьезные недостатки. Так, у нас в не менее 15 миллионов предприятий. Количество работников в налоговой системе не позволяет проверить все эти предприятия ни раз в год, ни в раз в три года. Некоторые предприятия существуют десятки лет — их ни разу не проверяли. Возникает вопрос: действительно нет

необходимости проверять или это делается по каким-то другим причинам?

Еще больше проблем в системе взыскания задолженностей.

### **Мне кажется, у каждого нашего предприятия есть «чёрная» бухгалтерия?**

— Не могу утверждать, что у каждого, но у многих предприятий такая бухгалтерия есть. Больше того, налоговики не очень хотят этим заниматься. Когда я начинал свою службу, пришел на первую налоговую проверку в инспекцию в Москве. И вот я присутствую, когда определяют план — куда идти. Смотрю: госпредприятие, госпредприятие, госпредприятие... Подождите-подождите, а что же вы только на госпредприятия ходите, у вас коммерческое предприятие через дорогу, чуть дальше рынок? Конечно, с госпредприятиями проще: они никуда не сбегут, у них документация. И, в конце концов, люди, которые там работают, не имеют личного интереса. В коммерческих сложнее: там можно ничего не найти, а по голове получить. Но это опять-таки только видимая часть айсберга.

Подводную же часть составляют определенные отношения с проверяемыми. Мы три дня доказывали, что нужно идти в гостиницу «Молодежная» системы молодежного туризма «Спутник», куда меня направили из министерства. Начальница

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



инспекции просто встала грудью: туда идти нельзя. Куда угодно — только не туда. В конце концов ее вынудили. Так два или три работника налоговой делали все для того, чтобы там ничего не было найдено, и постоянно убеждали меня, что здесь ничего найти невозможно. В итоге я нашел небольшие нарушения, это была моя первая проверка. Руководство

кадровыми проблемами. Руководители — люди, принимающие решения, распределяющие средства, определяющие, куда будет двигаться страна, — должны быть той командой, которая нужна стране. Не случайными людьми, которые оказались с тобой в одной группе в институте, не теми, кто сидел с тобой в одном кабинете, а людьми, которые действительно

## МОГУ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО В КАТЕГОРИЮ «НЕДОТРОГ» ПОПАДАЮТ НЕ ЗА ПРОСТО ТАК

гостиницы заплатило, и на прощание еще предложили мне в ресторан сходить. Думаю, за это время ничего не изменилась.

К сожалению, есть организации, которые трогать нельзя. Могу предположить, что в категорию «недотрог» попадают не за просто так. Отсюда, соответственно, недобор налогов.

Если поправить имеющиеся в этой системе серьезные изъяны, можно будет добрать как минимум 20-30 %.

### **УП** Так что же мешает произвести такие изменения?

— Как ни парадоксально покажется, но у нас в стране во многом экономические и политические проблемы вызваны

заслужили право войти в эту команду по своим профессиональным и личностным качествам. Важна направленность личности, то есть на что человек нацелен в этой жизни, важна порядочность, чтобы человек не боялся никаких проверок. Тогда не стыдно платить ему хорошие деньги, которые соответствуют высоким квалификационным требованиям. Кому эти условия не нравятся, может идти в бизнес. В конце концов, в структурах власти никого работать не заставляет.

Последний период моей службы — конец 90-х. Был кризис, я работал сразу на двух должностях — начальником Управления Федерального долгового центра при Правительстве России и замначальника Управления взыскания задолженностей налоговой полиции РФ. В общей



сложности за работу получал 250 долларов. Мне это не понравилось, я написал рапорт, уволился и пошел зарабатывать деньги в бизнес. В советские времена трудно было уйти из армии, если не дослужил до какого-то срока. Сейчас всё свободно — контракты. Нравится госслужба — иди служить за зарплату, за ордена, за звездочки на погонах...

Но уж если ты вписался в эту ситуацию, будь добр соответствовать требованиям — и профессиональным, и моральным. А если нет — тогда ответственность должна как минимум удваиваться. Если покупатель в магазине что-то случайно в карман положил — одно наказание, а для администратора, который этим магазином командует, наказание должно быть вдвое больше. Потому что он поставлен охранять и предупрежден об этом. И когда чиновник из бюджета деньги черпает, наказывать нужно жестко. Вплоть до высшей меры наказания.

### **И У нас численность населения и так сокращается...**

— У нас гораздо больше людей умирает от пьянства, от автокатастроф и т. д. Почему в свое время отменили смертную казнь? Потому что было много неправильных решений. Я согласен с тем, что это очень ответственная вещь, и ввел бы ее после проведения судебной реформы. Кроме того, исполнение смертной казни может быть отложено до неопределенного времени. Но в любом случае пожиз-

ненное заключение должно быть, если нет оснований для возврата преступника к нормальной жизни. Вот тогда страх на людей будет влиять. Иначе — лучше я украду 5 млн. долларов, пять лет отсижу, а деньги останутся. А для тех, кто не первый раз оказался в местах не столь отдаленных, это вообще не проблема. Даже лишение свободы, к сожалению, не является лекарством от коррупции.

### **И Можно ли у нас победить коррупцию, если даже олигархи воруют? И каким образом этого можно добиться?**

— Коррупцию победить можно, и в качестве доказательства взять Сингапур (считается, что там нет коррупции). Ли Куан Ю, который сотворил «сингапурское экономическое чудо» и победил коррупцию, начал с того, что арестовал своего ближайшего друга. Если завтра Владимир Владимирович так поступит, вот тогда народ поверит. Он и так всё знает. Откройте нашу «жёлтую» прессу: даже если сделать скидку на то, что в ней половина вранья, дыма без огня не бывает — пойдите проверьте. Сколько всяких вопросов по Шувалову, по его жене, тому же Улюкаеву — много. Поступайте с коррупционерами так, как положено по закону, а может, еще и на два умножьте, потому что это люди не случайные и брали они не в крупных и особо крупных, а в огромных размерах, сопоставимых с бюджетами городов, а то и областей.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Из всех побудительных мотивов, которые влияют на человека, самый серьезный мотив — это страх, особенно страх смерти. Если бы у нас коррупционеров

Элементарный пример — ст. 333 ГК РФ, которая позволяет суду снизить неустойку по своему усмотрению. Дальше можно ничего не говорить. По закону «О за-

## СЕЙЧАС НАША ЭКОНОМИКА НАПОМИНАЕТ СТАРОГО ЧЕЛОВЕКА

расстреливали, сажали, реально лишали бы имущества, и не только наворованного... Однако если начать это делать сегодня и везде, то, в принципе, можно будет оградить колючей проволокой всю страну, создать концентрационный лагерь. Мы практически все сядем. Покажите человека, который когда-нибудь кому-нибудь чего-нибудь не давал. Начиная с тривиальной бутылки (это у нас нормальное явление) и заканчивая серьезными взятками. Причём вымогают внаглую. Мораль в нашей стране до такой степени вывернулась, что чёрное стало белым.

Коррупцию победить можно, пока она не дошла до какой-то точки невозврата. Браться нужно сейчас и понимать, что эта ситуация не на один год, потому что коррупция уже у нас в менталитете. В маленьком государстве Сингапур её побороли за 20-30 лет. Наверное, должно пройти как минимум одно поколение, то есть 20 лет и борьбы, и предупреждения.

У нас очень много вещей, которые фактически подталкивают к коррупции.

щите прав потребителей», принятому в 1992 году, один человек должен был мне отдать вместе с пени 20 млн долларов. Учитывая фантастический размер суммы, на взыскание пени я не подавал. Но и в этом случае судья посчитал, что получается слишком много, и сократил сумму с 500 тыс. до 300 тыс. долларов. Ответчику и это не понравилось, он подает апелляцию — сумма опускается до 100 тыс., ниже уже по закону нельзя. А секрет заключался в том, что неофициальным владельцем и покровителем организации, с которой я судился, являлся господин Улюкаев. Ровно за год до его ареста я написал соответствующее обращение в ряд структур, в том числе в Совет Федерации, Госдуму, в котором указал, как министр, незримо присутствуя, прикрывает эту структуру. Я далек от мысли, что его арест связан именно с моим обращением. Но если человек берет, то он берет не в одном месте, и свидетелей этих мздоимств много. И люди информируют те или иные структуры. Если эта информация где-то собирается, есть повод задуматься.

Я верю, что мы не только можем победить коррупцию, но и победим. Важно, чтобы наши нынешние или будущие руководители нашли в себе политическую волю с ней бороться. Не имитиро-

у власти, пора уже перейти из артистов в руководители и не показывать нам каких-то отдельных кусочков: вот вам Улюкаев, вот вам Хорошавин, вот ещё кто-то. Пора заниматься делом, и принцип, который

## ФОРМИРОВАНИЕ ОДНОРОДНОЙ КОМАНДЫ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ-ПРОФЕССИОНАЛОВ, ПРОВЕРЕННЫХ И НА ТО, С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ ОНИ ИДУТ ВО ВЛАСТЬ

вать борьбу, не бросать народу подачки в виде ареста отдельных коррупционеров, которые, видимо, перешли уже все границы, а начать действительно серьезную планомерную работу, не жалея никого. Все знают, какой ущерб государству и обороноспособности страны нанес своей «халатностью» господин Сердюков, а он вновь «готов нести ответственность» у другой государственной кормушки — трудится в Ростехе. Достаточно удачно жениться на дочери господина Зубкова.

Все взлеты и падения наших больших руководителей — результат каких-то семейных отношений. Это ужасно — мы-то здесь при чем? Мы платим налоги, избираем власть, чтобы она обеспечивала нам нормальную человеческую жизнь — а на выходе за наши деньги нам показывают вот эти спектакли. Думаю, тем, кто

должен лечь в его основу — это формирование однородной команды единомышленников-профессионалов, проверенных и на то, с какой целью они идут во власть.

**И** Наверное, нужно мораль как-то развивать у грядущего поколения, потому что нравственный человек просто откажется от взятки?

— Включите любой фильм, и вы увидите, что повсеместно с моралью и нравственностью не очень хорошо. На 10 полицейских в телесериалах бегаёт один нормальный человек, который вроде как за правду, за закон, — у него похищают детей, убивают жену, доводят до сердечного приступа родителей... Какие выводы делает для себя обыватель? Не надо, как говорится, «выбиваться» из общей системы.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП ВВП России в этом году опять снизился. Как долго это будет продолжаться?**

— ВВП падает и будет падать, потому что кризис продолжается. Исключение, может быть, составляют Китай и Соединенные Штаты, но на это есть свои причины. Другое дело, что у нас кризис идет в не в том классическом варианте, о котором писал Маркс. Классические кризисы приходили как болезнь, при которой можно обойтись без лекарств. В молодости бывает так: простудился, с вечера температура 40 градусов, ночью помучился, пропотел, а к утру встал ослабевший, но болезнь уже поборол. В пожилом возрасте обходиться без лекарств может быть уже рискованно.

Сейчас наша экономика напоминает старого человека, которому дали лекарство, потому что боятся, как бы он не помер, потому что умирающая экономика заставит людей выйти на улицы. Мне кажется, кризис у нас проходит очень медленно, и все это растягивается на года. Лекарством стала «кубышка», которую накопили в свое время благодаря господину Кудрину. Но я считаю, что копить деньги — это неправильно. Было бы хорошо, если бы мы на них купили какие-то технологии, построили новые заводы — тогда мы могли бы сейчас что-то делать.

Вообще слово «копить» очень нехорошее. Какой-то резерв может быть, но не большой. Вы дома держите запас денег на 10 лет? Думаю, нет. Нормальные люди

могут держать запас на год, а остальное вкладывают в образование, расходуют на лечение, улучшение жилищных условий, чтобы жить, развиваться, может быть, в бизнес вкладывать. А наша страна была похожа на людей, которые тупо копили деньги.

Я за то, чтобы не растрчивать деньги на «пьянки и пляски». У нас в свое время было очень много радости: ВВП растет, капитализация увеличилась. Но это не наша заслуга, просто было такое время — весь мир «рос». Сейчас весь мир съезживается, потому что, как выяснилось, очень многое походило на мыльный пузырь, и у нас в том числе. Деньги нужно было вкладывать в первую очередь в развитие производительных сил, отчасти — производственных отношений. А что делали? Много говорили о нанотехнологиях, которые у большинства ассоциируются с Чубайсом и его корпоративами. Где результат?

## **УП Какую роль сыграл в кризисной ситуации стабилизационный фонд?**

— Стабилизационный фонд сыграл роль этих самых таблеток. Мы запасли деньги, которые сейчас постоянно тратим и таким образом снижаем социальную напряженность. Заметьте, мы не экономику поднимаем, мы дофинансируем Пенсионный фонд, какие-то бюджетные статьи. А ведь была задача в первую очередь развивать страну. Когда были деньги, нужно было вкладывать их в раз-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



витие, но мы думали, что у нас и дальше всё будет замечательно. Зачем нам что-то развивать, когда и так всё удваивается? Но оказалось не так.

Набиуллина — председатель Центробанка, до этого руководила Министерством экономического развития. Думаю, не пройдет и 5 лет, как она возглавит Мин-

## ПОДБОР ЛЮДЕЙ ПО ПРИНЦИПУ ЛИЧНОЙ ПРЕДАННОСТИ — ПРОБЛЕМА НЕ ТОЛЬКО НЫНЕШНЕЙ ВЛАСТИ, ОНА СУЩЕСТВУЕТ В НАШЕЙ СТРАНЕ ИСПОКОН ВЕКОВ

А кто у нас экономисты, которые объективно подошли бы к анализу этой ситуации? Правые? У них вообще понимание экономики ограничивается рамками монетаристских подходов. Откуда пришел нынешний министр экономического развития? Из министерства финансов. Откуда взялся руководитель департамента, который будет разрабатывать комплексную программу до 2025 года? Из Центробанка. Даже из этого понятно, что всё будет вертеться вокруг денег. Люди приходят не из министерства промышленности и торговли, не из министерства сельского хозяйства, не из министерства транспорта — приходят из чисто финансовых структур. Одних и тех же людей тасуют, как колоду старых затёртых карт, они двигаются по одному и тому же малому кругу: Минфин — Минэкономразвития — Центробанк. Сейчас

фин. В этом российском «бермудском треугольнике» пропадают деньги и наше будущее.

**✎ Как остановить отток капитала и привлечь эти деньги в нашу экономику?**

— Сразу на память приходит поговорка: «рыба ищет где глубже, а человек — где лучше». А бизнесмен ищет наиболее интересные и надежные условия для вложения капитала. Мы можем всё что угодно обещать и даже что-то делать, но пока у нас нет стабильности в системе управления в целом и в экономике в частности, ни один серьезный экономист не поверит. К нам приходят авантюристы: пришли, вложились, взяли — и снова ушли за рубеж. Там тихая, спокойная гавань, всё достаточно по-

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Эксклюзивное интервью для **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**





нятно. У нас же никто не знает, что будет завтра, поэтому деньги здесь не задерживаются.

Хотите, чтобы деньги не убежали, — создайте, по крайней мере, стабильные условия. Капитал всегда будет перемещаться, закон, открытый Марксом, еще никто не отменял. Ситуация на самом деле простая: какая-то отрасль сегодня дает наибольшую рентабельность — туда привалило много капитала, а раз много капитала, ему становится тесно и рентабельность падает — он переходит в другие отрасли, в другие страны. Это естественно.

Но главное условие в этой ситуации — надежность, предсказуемость, гарантированное сохранение условий игры. Люди играют в футбол, забивают гол, а им говорят: гол не зачитываем — не по правилам. — Как не по правилам? — Нет, мы пять лет назад приняли другие правила, вы просто еще не в курсе. То есть возвращаемся к системе управления, которая выстроит все остальное. И тогда капитал убежать не будет, он сам придет, и наш тоже не уйдет.

На сегодняшний день очень много так называемого иностранного капитала, на самом деле это наш капитал, выведенный за рубеж и возвращающийся в ином обличье, чтобы в случае чего были шансы сбежать обратно. Наши капиталы, которые зарабатываются здесь, выводятся в какие-то офшоры, например, на Кипр,

потом могут переместиться куда-нибудь, скажем, в Германию и прийти как германский капитал. Это привычно для нынешних условий, но это ненормально для нормальной экономики. Если мы сумеем все нормально выстроить, наш капитал к нам вернется и тогда у нас не будет проблем с инвестициями. На сегодняшний день мы сами делаем все, чтобы они ушли за рубеж.

### **И** Как Вы думаете, чем у нас могут закончиться выборы президента?

— В том, что выборы президента закончатся победой Путина, у меня сомнений нет. Вопрос в другом — насколько честными они будут, ведь выборы у нас постоянно подтасовываются. На прошедших выборах я увидел все эти замечательные «карусели» — подвоз людей автобусами — прямо в центре Ульяновска. Наблюдатели спят, а затем под руководством председателя комиссии идут отмечать торжество демократии. Причем независимо от партийной принадлежности — сидят там уже не один год, сдружились, срослись. В Ульяновске им платят 1000-1500 руб., но при этом они ничего не делают, поскольку все уже расписано заранее. Выборы у нас — это большой фарс. Поэтому в исходе выборов сомнений нет, хотя Путин пока еще свою кандидатуру не выставил. Единственное, что пока непонятно, каким будет соотношение фарса и правды. Но самое главное в другом — нам-то еще дожить надо.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А с чем мы доживаем под этим «локутным одеялом»? Скорее всего, после выборов ничего не изменится: опять будут «сдержки и противовесы», опять будут правые, левые, умеренные группировки — от Чубайса, от Кудрина, от военно-промышленного комплекса, от ФСБ... Пора с этим как-то заканчивать. Ведь, по большому счету, нам все равно, откуда — из Екатеринбурга, Питера, Ханты-Мансийска или Казани — придут профессионалы и порядочные люди. Важно, чтобы они все-таки оказались в нужное время в нужном месте и начали работать по-настоящему.

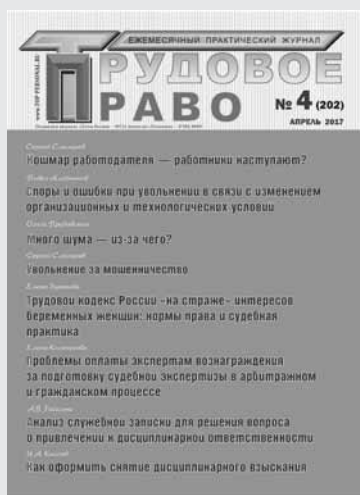
\* **Сергей Борисович Пронин.**  
 Главный эксперт по бизнесу журнала «Управление персоналом». Генеральный директор консалтинговой компании «ТАРЕСС». Член Генерального и Федерального межотраслевого советов Общероссийской общественной организации «Деловая Россия». Член Общественного Совета при Федеральной службе судебных приставов. Член правления Благотворительного фонда «Кузнецкий мост». Кандидат экономических наук. Почетный сотрудник налоговой полиции России.

Беседовали Светлана Беженцева  
и Любовь Кваснина

Журнал



2017 г.



**ЗАЯВИТЕЛЬНИЦА СЧИТАЛА,  
 ЧТО ЗАПРЕТ НА ПРИМЕНЕНИЕ  
 ТРУДА ЖЕНЩИН В ДОЛЖНОСТИ  
 МАШИНИСТА ЭЛЕКТРОПОЕЗДА  
 И ЕГО ПОМОЩНИКА НАРУШАЕТ  
 ЕЁ КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО  
 НА ТРУД**

## **Кадровый холдинг АНКОР и международная корпорация Randstad назвали самых привлекательных работодателей России**

*30 марта в Москве состоялась торжественная церемония вручения международной премии Randstad Award-2017. В четвертый раз подряд АНКОР и Randstad представили итоги крупнейшего в мире независимого исследования и наградили самых привлекательных работодателей России.*







Согласно условиям премии, статуэтку Randstad Award получают два самых привлекательных работодателя – российская и иностранная компании. В этом году победителями премии были признаны компании «Газпром нефть» и Mercedes-Benz.

Компания «Газпром», являвшаяся самым привлекательным работодателем России на протяжении 2014 – 2016 годов, согласно условиям премии, в 2017 году перешла в «Зал славы Randstad Award».

В ходе исследования привлекательности работодателя по заказу Randstad были также определены наиболее привлекательные работодатели в различных индустриях рынка. В этом году ими стали:

- Агропромышленный комплекс – Группа компаний «Русагро».
- Сегмент бытовой техники и электроники – Samsung.
- Индустрия гостеприимства – Novikov Group.
- Интернет – Яндекс.
- Информационные технологии – Сбербанк-Технологии.





- **Здравоохранение – Abbott.**
- **Логистика – FM Logistic.**
- **Машиностроение – Госкорпорация «Роскосмос».**
- **Металлургическая отрасль – Объединенная компания РУСАЛ.**
- **Недвижимость и строительство – Crocus Group.**
- **Промышленное производство – Schneider Electric.**
- **Розничная торговля и гостеприимство – IKEA.**
- **Телекоммуникации – Nokia.**
- **ТНП - пищевые продукты – Nestle.**
- **ТНП - непищевые продукты – Philip Morris.**

- Транспорт – Аэрофлот – Российские авиалинии.
- Сегмент строительных материалов и оборудования – Saint-Gobain.
- Химическая промышленность – СИБУР, Нижнекамскнефтехим.
- Финансовые услуги – Газпромбанк.

Согласно данным исследования привлекательности работодателя по заказу Randstad, в этом году рейтинг наиболее важных для россиян критериев выбора работодателя возглавляют заработная плата (так ответили 69% респондентов), финансовая стабильность компании (60%) и возможности карьерного роста (42%). Любопытно, что ранее наряду с заработной платой и финансовой стабильностью в тройку лидеров входил такой фактор, как гарантии долгосрочной занятости – на протяжении последних трех лет его важность отмечали более 40% участников опроса (2014 год – 44%, 2015 год – 44%, 2016 год – 48%). В этом году впервые за все время проведения исследования в России гарантия долгосрочной занятости не достигла отметки 40% - лишь 36% респондентов назвали его одним из ключевых критериев выбора нового места работы.

Это является одним из свидетельств того, что кризисная ситуация в экономике, которую мы наблюдали на протяжении последних нескольких лет, постепенно

сменяется стабильностью. Кандидаты, не находящиеся в активном поиске работы (не являющиеся безработными), с гораздо большим интересом, чем два-три года назад, рассматривают предложения о смене места работы, не боясь остаться «не у дел». Соответственно, повышаются и их требования к работодателю.

Анализируя тренды мирового рынка труда, мы отмечаем, что увеличивается число стран, где фраза «Я работаю в крупной корпорации» звучит все менее гордо. Рынок труда пополняет все больше представителей поколения Y, которые на примере своих родителей видят, что работа в крупной компании дает много преимуществ и вместе с тем ко многому обязывает. Молодые люди соотносят эти обязательства с гораздо более высокой, чем у старших поколений, потребностью в свободе (распоряжения временем, передвижения, смены социальной активности и статуса) и делают выводы.

При этом, однако, такая тенденция пока не наблюдается в России. Первое место по привлекательности для соискателей по-прежнему занимают крупные транснациональные компании, затем – работодатели в сфере государственной службы и некоммерческого сектора, а замыкает тройку предпринимательство и собственный бизнес. Тем не менее, есть основания полагать, что в ближайшей перспективе привлекательность крупных компаний будет постепенно снижаться: общемировые тенденции, как правило,



проявляются в нашей стране с некоторым опозданием.

Уже давно эксперты говорят о скорой оцифровке всей существующей информации и полной роботизации труда. В стремлении исследовать современные тенденции и мнения по всем аспектам труда и занятости Randstad включил в круг дополнительных вопросов исследования тему автоматизации рабочих процессов. Респонденты поделились своими ожиданиями от автоматизации труда применительно к их работе и оценили готовность переквалифицироваться в случае, если их профессия окажется невостребованной в результате автоматизации.

Большинство респондентов – 52% - полагают, что автоматизация облегчит их труд, 37% считают, что она никак не отразится на их работе, 7% выразили беспокойство тем, что в результате автоматизации они могут остаться безработными. Любопытно, что наибольшие опасения лишиться работы вследствие автоматизации характерны для молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет: среди этой группы респондентов доля выбравших ответ «Автоматизация лишит меня работы» составляет 10%.

Логичным продолжением исследования стал вопрос о том, готовы ли соискатели к переквалификации в случае, если в результате роботизации их специальность станет невостребованной. Ответ «Готов, если буду получать как минимум

столько же» выбрали 70% респондентов, «Мне это не нужно» - 25%, «Готов ради перехода на новую работу» - 3%.

Среди тех, кто оказался не готов к переквалификации, 8% ответили, что их навыки применимы только в текущей отрасли, а 11%, несмотря на возможные трудности, намерены держаться выбранной отрасли по ряду других причин.

Подробный отчет о результатах исследования привлекательности работодателя по заказу Randstad доступен на сайте премии.

Проект премии Randstad Award существует в мире 17 лет, в России проводится в четвертый раз. В 2017 году проект охватил свыше 3 500 ведущих корпораций в 26 странах мира. Крупнейшее в мире исследование привлекательности работодателя проводит во всех странах-участницах ведущая международная исследовательская группа TNS Global.

Премия присуждается на основе результатов независимого исследования. В каждой стране ответы не менее 7000 респондентов — представителей работающего и неработающего населения — определяют победителя Randstad Award среди крупнейших по численности персонала работодателей: компания, которая набирает наибольшее число баллов, считается самой привлекательной для работы.

В России имена победителей Randstad Award 2017 были определены по результатам опроса более 14 000 респондентов в 8 федеральных округах страны. Исследование охватило 20 индустрий рынка. Самые привлекательные работодатели выбирались из числа 250 крупнейших по численности персонала компаний.

Организаторы проекта – кадровый холдинг АНКОР и международная корпорация Randstad, входящая в тройку крупнейших кадровых корпораций мира по версии Staffing Industry Analysts.

Журнал 

2017 г.



# Мухтар Кент



Мухтар Кент — американский предприниматель и менеджер турецкого происхождения, председатель и генеральный директор компании The Coca-Cola Company.



Мухтар Кент родился в 1952 году в Нью-Йорке, США, его отец — Недждета Кент — был генеральным консулом Турции. В 1971 году после окончания средней школы в американском колледже Tarsus American College в городе Мерсин в Турции Мухтар уехал в Англию в город Халл и поступил в университет Халла на экономический факультет, окончил его в 1978 году. Позже получил степень магистра в Бизнес-школе Касс и пошел служить в турецкую армию, а после службы вернулся в США и устроился на работу в крупную и известную компанию Coca-Cola, где начались его первые успешные шаги в бизнес. В его обязанности входило распределение товара по торговым точкам по всей стране. На этой работе он хорошо изучил систему распределения, маркетинга и логистики компании.

В 1985 году Кента назначают на должность генерального директора подразделения Coca-Cola в Турции и Средней Азии, поскольку он хорошо знал язык. Спустя 4 года он занял позицию президента Coca-Cola International и отвечал за ведение бизнеса в 23 странах Европы в течение шести лет.





С 1995 года в течение трех лет Мухтар Кент занимал пост управляющего директора в Coca-Cola Europe — европейское подразделение по 12 странам. Кент ушел из компании Coca-Cola в 1999 году и уехал в Турцию, где стал работать в компании Efes Beverage Group, заняв пост президента компании — крупного производителя пива, однако в 2005 году он вернулся в Coca-Cola на должность операционного директора. Под его патронатом оказались такие страны, как Китай, Япония, Россия и др. На следующий год Кента назначают на пост президента по международному

обороту, на него была возложена ответственность за ведение дел во всех странах, кроме США.

На должность генерального директора компании The Coca-Cola Company Кент был назначен 1 июля 2008 года, а уже с апреля 2009 года он становится председателем совета директоров.



# Приглашение

Разрешите поздравить вас с присвоением

**Лауреат**

**Национальной деловой премии**

## **«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»**

**И ПРИГЛАСИТЬ НА ЦЕРЕМОНИЮ ВРУЧЕНИЯ ДИПЛОМОВ ЛАУРЕАТАМ.**

Церемония награждения состоится **25 апреля 2017 года**  
в «ИМПЕРИАЛ ПАРК ОТЕЛЬ», зал «СЕНАТОР».

**Начало церемонии в 15-00.**

История премии берет свое начало в 2005 году. Исследование рынка труда и поиск лучших кадровых агентств Москвы привели нас к возможности силами консультантов агентств и экспертов выявлять лучшие компании российского бизнеса. Критерии — деловая репутация, позитивный имидж на рынке, соблюдение трудового и налогового законодательства, перспективы роста лауреатов предыдущих лет — можно посмотреть на сайте [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru).

Конференция «Секреты успешного бизнеса» пройдет с 11-00 до 15-00.

Организатор премии



приглашены 120 компаний, подробнее в рубрике  
«Капитаны российского бизнеса» на сайте [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Проезд: от станции метро «Юго-Западная» маршрутное такси № 304 до «Империал парк отель»; от станции метро «Теплый Стан» автобус № 526 и маршрутное такси № 522; на автомобиле: Киевское шоссе, поворот на Первомайское (на мост) и далее - 3 км до д. Рогозино.

# КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Коммерческие споры

№ 1 | 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Позиция Конституционного Суда РФ  
может поменять судебную практику?**

**Первым делом самолеты, или о том,  
запрещен ли сегодня аутсорсинг?**

**Кибератаки**

**Споры по налогам с недвижимости**

**Правовые проблемы взыскания  
заказчиком с подрядчика убытков по  
договору на строительство нефтяных  
скважин**

**Наследственные споры в отношении  
акций**

**Проблемы с перечислением взноса в  
компенсационный фонд при переходе в  
региональную СРО**



Некоммерческая Национальная Деловая Премия

# «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

**ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**  
**ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**  
**ЛУЧШИЕ HRD**  
**ЛУЧШИЕ SEO**

А так же

**ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ**

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства  
• консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

**TP@TOP-PERSONAL.RU**