

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 23  
(435)

2017

ВОРОВСТВО

Главная тема:

Сергей Сон

**ПРЕЗУМЦИЮ ВИНОВНОСТИ  
ВОЗЬМИТЕ ЗА ПРАВИЛО КОНТРОЛЯ**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Интервью г-на Сон поразило меня  
откровенностью и, видимо, выстраданностью  
проблемы.**

**Продолжение темы скоро...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гонгаров*



стр. 5

**Е**сть в этой вселенной отдельные менеджеры, дорожащие своей репутацией, но они давно и прочно законтрактованы конкурентами...



Сергей Сон,  
«Сытинь»

стр. 13

**П**росто звонить в колокольчик и говорить «а давайте...» нет смысла. Надо предлагать инструменты, которые будут отвечать конкретным потребностям бизнеса. Кроме того, изменения стоит внедрять только тогда, когда понятен и просчитан их эффект.....



Нина Павличева,  
ЦВ «Протек»

стр. 39

**Ц**ифровая трансформация — длительный процесс, особенно в случае эволюционного пути. Он требует значительных инвестиций, причем не только денежных и временных, но и кадровых...



Полина Хабарова,  
«КРОК»

стр. 23

**И**тальянцы наиболее эффективны именно в Италии. Мы можем пытаться учиться их сильнейшему менеджменту, перенимать управленческие и стратегические шаги, но тогда нам нужно и учиться жить по итальянской философии. Одно без другого не работает, это факт...



Ольга Сас,  
FILA Group

стр. 17

**С** ростом компании скорее меняется цель, а не ценность...



Тамара Егорова,  
ГК «Никамед»

стр. 45

**Ч**то нужно знать бизнесмену об Индии для минимального понимания происходящих процессов, поддержания разговора, возможности произвести приятное впечатление и не прослыть невеждой...

стр. 57

**Б**есспорно, то, что к категории талантливых сотрудников относятся те люди, которые постоянно демонстрируют высокие результаты и у которых есть потенциал дальнейшего роста в компании, иными словами, внутреннее стремление к нему...

Наталья Серкова,  
АО «Ионообменные технологии»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№23  
(435)

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 Чепайкин

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

### ВОРОВСТВО

**ПРЕЗУМЦИЮ ВИНОВНОСТИ возьмите  
за правило контроля**  
Сергей Сон, «СытинЪ»

### ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

**Идеи возникают функционально**  
Нина Павличева, ЦВ «Протек»

### КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**Мы с тобой одной крови**  
Тамара Егорова, ГК «Никамед»

### УПРАВЛЕНИЕ ПО-ИТАЛЬЯНСКИ

**Управление по-итальянски**  
Ольга Сас, FILA Group  
Комментирует Катерина Бражникова, QR Agency

### ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

**Есть разница между эффективностью  
и перспективностью талантливых менеджеров**  
Наталья Серкова, АО «Ионообменные технологии»  
Комментирует Юлия Бурцева, бизнес-коуч, психолог

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

**Люди — золотой ресурс цифровой  
трансформации бизнеса**  
Полина Хабарова, «КРОК»

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Волшебная Индия,  
или Как жить и управлять людьми в этой стране**  
Евгений Грива

### УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

**Леланд Стэнфорд**

5

13

17

23

28

39

45

63

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

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

Подписано в печать 12.06.2017 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 >

# ПРЕЗУМЦИЮ ВИНОВНОСТИ возьмите за правило контроля

*Нет эталонной  
страны, в которой нет  
воровства, откатов или  
корпоративного эгоизма.*



*Сергей Сон*

**Группа Торгово-  
Производственных  
Компаний «Сытинъ»  
генеральный директор**

**❗ Почему не слышно о воровстве на нижнем уровне в крупных западных ритейлерах типа «Ашан», «Леруа»?..**



как говорят во врачебной среде, нет здоровых, есть недообследованные. В данном случае мы имеем дело с хорошей работой внутренней службы безопасности. Плюс мне доводилось видеть, как сотрудники магазина для себя пробивали товары через кассу. У них, скорее всего, есть хорошие скидки или социальный пакет.

**❗ А почему и в западных гигантах топы порой воруют миллионами (например, недавно директор «Фольксвагена» в Австралии дорого покупал у брата щепень)?**

— Потому что они тоже «живые люди», а не ходячие зомби, как нам по телевидению показывают. Нет понятия корпоративной этики или тем более преданности фирме. Если только вы не ее собственник и это не ваше личное детище, которое было выстрадано и возвращено вами лично. Любой топ-менеджер — это в любом случае наемный сотрудник. И

он будет думать о собственной прибыли, а не о доходах нанимающей стороны.

**❗ Как изменилась проблема воровства с распространением видеокamer?**

— Когда появились видеокamеры, крупные кражи стали пресекать, а мелкие заложили в статью расходов. Естественно, если мы говорим о воровстве покупателей, а не персонала. Клептоманы, если они не злостные, тоже хорошие покупатели. Что касемо сотрудников, то их камеры никогда не останавливали, если речь идет о серьезной мотивации. Да, у повара лишней раз не возникнет соблазна запихнуть в штаны хороший кусок мяса. Но если, как вы сказали, своровать захочет топ-менеджер с помощью брата в Австралии, его никакая камера не остановит.

**❗ Откаты на видео не снимешь. Тема бездонная.**

— Не только не снимешь, но и не докажешь. Более того, никто и никогда этот вопрос не решит. Действительно, зачем маркетологу, скажем, размещать заказ в рекламном агентстве за 5 тысяч, если можно разместить за 10, а 5 в карман положить в качестве благодарности от фирмы, получившей серьезного крупного за-

# В ЭТОЙ СИСТЕМЕ ВСЕ ПОВЯЗАНЫ ТАК, ЧТО НИ НА СЕКУНДУ НЕ ВОЗНИКНЕТ ЖЕЛАНИЯ СБЕЖАТЬ



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



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

казчика? Повторю мысль, сказанную выше, интересы фирмы — это миф, которым оперируют руководители на совещаниях. На самом деле у каждого наемного сотрудника интересы в первую очередь свои. Да, в какой-то мере тот же маркетолог понима-

**УИ** С чего начинать борьбу с откатами в торговле, если вы купили компанию?

— Если бардак нельзя остановить, надо его возглавить. Производителей не так уж много, можно по результатам тендера их замкнуть на себя.

## ЭТО ЦЕЛАЯ СИСТЕМА, В КОТОРОЙ ТАКИЕ ПРАВИЛА, ЧТО ЧИКАГСКАЯ МАФИЯ С ЗАВИСТЬЮ БУДЕТ КОНСПЕКТИРОВАТЬ

ет, что, если фирма развалится или бюджет на рекламу не сработает, то или у него, маркетолога, работы не будет, или в следующий раз просто дадут существенно меньше денег. А задачу поставят прежнюю, и выкручивайся как хочешь. Но это, скорее, повод не зарываться, а брать «оптимально».

**УИ** Ритейл в откатах замечен на мидл уровне или бывает и на топ?

— Не заметите, как ни старайтесь. Даже если вы видите, что у вас воруют прямо перед носом, это крайне трудно доказать. Поэтому обсуждать в деталях эту тему бесполезно.

**УИ** Как создаются целые группы расхитителей в компаниях? А. Коркунов раскрыл у себя группу расхитителей во главе с финдиректором, сына которой он спас, предоставив самолет и лечение.

— Годами они создаются, это целая система, в которой такие правила, что чикагская мафия с завистью будет конспектировать. В этой системе все повязаны так, что ни на секунду не возникнет желания сбегать. На каждого участника формируется нехилое досье. Или на близких родственников. Чтобы на случай, если взывает совесть, был выбор: или продолжаешь в теплой и тесной

компании воровать, или садишься сразу по нескольким статьям УК.

### Кто виноват?

— Никто не виноват, такое часто бывает, и надо это принять как факт. Нет эталонной страны, в которой нет воровства, откатов или корпоративного эгоизма. Даже на Японию с

на самые больные точки им сделают предложение, от которого они вряд ли откажутся. И само собой, нужно проводить профилактику таких ситуаций, взяв по умолчанию за правило «презумпцию виновности».

### Насколько может снизить накал проблемы входной контроль персонала?

— По мелочам проблемы снизит, но на уровне топ-персонала это бесполезно. Не тот уровень, на котором люди позволяют так с собой обращаться. И не тот размах деятельности, в котором контроль будет выглядеть серьезней, чем клоунада на арене цирка.

### Кнут или пряник в выстраивании системы против откатов и воровства?

— И то и другое попеременно в равных долях. Если переборщить с первым, персонал разбежится и будет жаловаться, если перебрать второго — от сахарного диабета обнаглеет.

## КАК ТОЛЬКО ПОЯВИТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ УКРАСТЬ, ТОП ЭТО СДЕЛАЕТ. ИЛИ ЕГО ВЫНУДЯТ ЭТО СДЕЛАТЬ

ее особым менталитетом лучше не кивать, там в большинстве случаев образцово-показательные корпоративные отношения выставляются на всеобщее обозрение, а внутренние дразги скрываются так надежно, что не подкопаться.

Это явление нельзя остановить, большевики пытались всех загнать в колхозы, и чем закончилось? Надо просто беспристрастно контролировать всех, забыв такие слова, как доверие, родственные связи и тому подобное. Какими бы порядочными и кристально честными ни казались замы, они живые люди, и рано или поздно путем шантажа и давления

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Можете ли поделиться с коллегами — читателями УП — наиболее поучительными историями борьбы со злыми откатами?

— Не поделюсь. Этот опыт стоил мне денег и нервов. Пусть свои

шишки набивают или обращаются ко мне за платной консультацией. Могу только сказать, что за выявление махинаций специально обученные люди из сторонней организации получают очень серьезные гонорары.



**ЕСТЬ В ЭТОЙ ВСЕЛЕННОЙ ОТДЕЛЬНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ, ДОРОЖАЩИЕ СВОЕЙ РЕПУТАЦИЕЙ, НО ОНИ ДАВНО И ПРОЧНО ЗАКОНТРАКТОВАНЫ КОНКУРЕНТАМИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП** На кого как на себя может положиться лидер?

— Ни на кого. Чревато разочарованиями и финансовыми потерями.

**УП** Порой бездарные псевдотопы выторговывают себе высокие гонорары и опционы, обещая не воровать. Это путь куда?

— Это путь к разорению. Как только появится возможность украсть, топ это сделает. Или его вынудят это сделать. Есть в этой вселенной отдельные менеджеры, дорожащие своей репутацией, но они давно и прочно законтрактованы конкурентами.

**УП** Yahoo как раз недавно погибла от гигантских гонораров директрисе. Как ей удалось их выторговать?

— Сложно сказать — как, этого никто не знает. Но такие запредельные гонорары ей явно неспроста платили. И не известно, кстати, сколько в итоге из этих бешеных денег у нее после ежемесячной раздачи благодарностей на кармане оставалось.

**УП** Когда и кому из CEO стоит платить огромные гонорары?

— Только когда это имеет смысл. Рынок имеет определенную емкость, и даже если о твоём бренде будут петь из каждого утюга, надо прини-

мать во внимание, что потенциальные покупатели, чем дальше, тем заметнее, нищают. Такие тенденции в экономике надолго.

**УП** Ваш совет коллегам — как системно бороться с воровством и откатами?

— Только постоянно держа руку на пульсе и лично все контролируя. Стоит на минуту расслабиться, сразу кто-то норовит немедленно воспользоваться моментом. Иногда возникает желание продать бизнес и спокойно на проценты от вкладов прожить остаток жизни в теплых краях. Не пытайтесь. Это путь в никуда, вам уже через год-другой осточертеет, и вы снова вляпаетесь в бизнес. Поэтому лучше работайте спокойно, зная, что никуда вам от этого не деться.

\* Сон Сергей Генеральный директор Группы Торгово-Производственных Компаний «Сытинъ».

Беседовала Анна Матюшенкова

Журнал

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Все зависит от вас!!!

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Иногда без выгоды, инвестиций, политик бизнеса, а какую выгоду?

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Работе favours the prepared mind

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

По рынку сейчас кочует масса лжецов

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Новый полиграф — это две параллели, которые по определению не должны пересекаться

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Дмитрий Жуков Псевдоним роднит умово саморезонансы

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Умелый труд

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Александр Красовый Любое будущее — это прошлое, и оно может не оправдаться

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Сергей Прохин Кто навязывает нам БОИ БЕЗ ПРАВИЛ?

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Олег Воронин ФОРМУЛА УСПЕХА — ЭТО НЕ ПОДСКАЗКА

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Одна из самых сильных мотиваций — это новизна  
Павел Юрченко

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Национальная Деловая Премия  
Навыками Российского Бизнеса

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Нужно делегировать свою власть профессиональному менеджменту  
Максим Сидорков

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Идеальный шаг не осуждает в конфликте с руководством...  
Александр...

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Они разорвали путы, сдерживающие развитие племенной культуры  
Дмитрий...

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Лучшие компании делают культуру труда высшим приоритетом

# Идеи возникают функционально

*В серьезных компаниях продумана каждая мелочь, но это не мешает, а, скорее, обязывает людей генерировать идеи.*



*Нина Павличева*

**ЦВ «Протек»  
заместитель  
генерального директора  
по персоналу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Где и как искать тех, кто реально может быть ценен фирме как генератор идей? Кто об этом должен думать в компании, кроме лидера?



а мой взгляд, не нужно искать каких-то особых людей. Надо да-

вать профессионалам на своих местах возможность высказать предложения, создавать такие условия, чтобы быть генератором идей стало не только выгодно, но и почетно.

**УП** Как мотивировать «ГЕНЕРАТОРОВ» и тех, кто их ищет?

— Мотивация должна быть комплексной — монетарной и немонетарной. Монетарная мотивация более универсальна и не требует индивидуального подбора. При этом не стоит недооценивать и нематериальную мотивацию: сотруднику важно признание коллег и руководства, ощущение значимости вклада в успех компании. На стыке монетарной и немонетарной мотиваций находится геймификация — зарабатывание вир-

туальных денег, статусов и т.д., что добавляет драйва.

**УП** Какими механизмами надо проверять идеи на живучесть и адекватность? Кто должен делать это в компании?

— На мой взгляд, идея должна соответствовать нескольким критериям. Первый и самый главный — наличие экономического эффекта от внедрения. Кроме того, идея должна служить упрощению процессов, минимизации рутины и, конечно, должна быть реализуема. Оценка нужно проводить комплексно, привлекая экспертов функциональных направлений.

**УП** Лидеры компаний сегодня нередко критикуют блок HR за излишнюю прыть в новациях. Те, мол, тянут одеяло на себя, пожирают ресурсы, а в итоге эффект несущественен. Ваше мнение о новациях в HR?

— Безусловно, просто звонить в колокольчик и говорить «А давайте...» нет смысла. Надо предлагать инструменты, которые будут отвечать конкретным потребностям бизнеса. Кроме того, изменения стоит внедрять только тогда, когда понятен и просчитан их эффект.

Продлите подписку на 2-е полугодие в агентстве «Урал пресс» (Безупречная система доставки)  
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

## **UR** Стартапы кишат генераторами, а крупные компании?

— Генерить идеи на этапе стартапа проще, чем во «взрослом» и успешном бизнесе, в котором все процессы хорошо отлажены. В крупных компаниях, где минимум ручного управления, особое внимание уделяется автоматизации бизнес-процессов, сокращению затрат и эффективности на всех уровнях. Конечно, и у «взрослых» компаний есть идеи, связанные с запуском новых проектов, развитием бизнеса, выходом в новые ниши.

## **UR** Уже немало компаний в России (лидеры на своих рынках) с персоналом в 2-4 тыс. человек отказались полностью от блока HR, передав функции в отделы и на аутсорсинг. Причины отказа указывают такие: слишком раздутая роль HR и большие затраты. Ваше мнение о перспективности этих генерированных и реализованных идей?

— Часть функций действительно можно отдать на аутсорс, например, подбор складского персонала. При подборе офисных сотрудников важно чувствовать корпоративную культуру, искать людей, которые совпадают с компанией по ценностям, иначе человек не приживется. А затем не-

обходимо заниматься адаптацией и развитием. Кроме того, основная задача департамента управления персоналом — забота о людях, а заботу невозможно отдать на аутсорс. Без HR-блока здесь не обойтись.

## **UR** В Австралии, ЮАР, Бразилии есть компании, где работают люди в должности «генератор идей». Это от жиру или дань моде? Или сам факт таких должностей стимулирует всех?

— Ни один человек не может быть специалистом во всех областях и досконально знать все процессы. А как можно улучшить, не зная? Не представляю, как один человек будет многофункционально генерить идеи. На мой взгляд, это утопия. Идеи в основном возникают функционально, реже кросс-функционально, если человек достаточно погружен в процесс.

## **UR** В крупных российских фирмах есть должности по ЭКОНОМИИ ресурсов и снижению затрат (они изучают чужой опыт и сравнивают с собой). Можно ли признать таких людей ГЕНЕРАТОРАМИ идей? Из какой оперы эти люди и их функционал?

— Да, таких людей можно смело называть генераторами идей, ведь



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



они не просто изучают чужой опыт, а находят ему применение в конкретной компании. Это важная функция для сохранения и повышения конкурентоспособности, работы с затратами и т.д. Для лидеров в своей отрасли актуален международный опыт и опыт смежных рынков. С моей точки зрения, наиболее эффективно проводить бенчмаркинг регулярно по всем направлениям деятельности, не выделяя ее в отдельный функционал.

### **У** Какие процессы в вашей компании требуют постоянного мониторинга и генерации идей?

— Мониторинга и генерации идей требуют все процессы. С учетом сферы деятельности нашей компании мы особое внимание уделяем логистическому и коммерческому направлениям. Много предложений связано с упрощением рутинных процессов, например, с оптимизацией электронного документооборота, что отвечает ожиданиям нового поколения сотрудников (так называемые Y и Z), заинтересованных в нестандартных задачах. Активное участие в реализации идей принимает ИТ-департамент, так как большая часть предложений касается автоматизации бизнес-процессов. Кстати, именно департамент информационных технологий стал инициа-

тором проекта «Идея», цель которого — вовлечь в генерацию идей и усовершенствование бизнес-процессов всех сотрудников компании, то есть тех, кто непосредственно в них участвует, кто видит, что можно улучшить, автоматизировать, упростить. В рамках этого проекта каждый сотрудник через сайт может подать заявку на рассмотрение. Ее получают и изучают эксперты, которые дают оценку по возможности внедрения идеи. Кроме того, четко продумана система поощрения, она включает в себя несколько этапов: премия за подачу жизнеспособной идеи, премия при принятии идеи к внедрению, процент от полученного экономического эффекта. Таким образом мы не только решаем задачу постоянного мониторинга и генерации идей, но и задачу мотивации персонала для вовлечения в эти процессы.

\* Нина Павличева, заместитель генерального директора по персоналу ЦВ «Протек».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал

2017 г.

Продлите подписку на 2-е полугодие в агентстве «Урал пресс» (Безупречная система доставки)  
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

# Мы с тобой одной крови



*Тамара Егорова*

**ГК «Никамед»  
директор  
по персоналу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП** Почему многие бизнесмены считают, что персонал может и обязан разделять с ними их ценности (персонал-то понимает, как делятся вершки и корешки)?



стречный вопрос: а может ли процветать компания, в которой трудятся люди, проповедующие разные ценности? Я все чаще вспоминаю книжку, которая произвела на меня впечатле-

в таком случае она добивается лидерской позиции, выживает в кризис, генерирует инновации за счет вовлеченных в работу сотрудников.

**УП** Насколько большой разрыв между реальной картинкой того, что персонал разделяет с акционерами ценности бизнеса, и картинкой, выдаваемой руководством?

— На мой взгляд, разрыв в представлениях, каким бы он ни был, уходит в прошлое. И причина этого вполне обоснована: владельцы бизнеса заинтересованы в повышении эффективности работы персонала, а для этого только

## С РОСТОМ КОМПАНИИ СКОРЕЕ МЕНЯЕТСЯ ЦЕЛЬ, А НЕ ЦЕННОСТЬ

ние в детстве. Никогда не думала, насколько она будет близка к тому, чем я занимаюсь. Я говорю о «Маугли» Редьярда Киплинга... Помните ключевую фразу — «Мы с тобой одной крови!»? Так вот и в компании, которая стремится к успеху, все сотрудники должны быть «одной крови», т.е. разделять ценности и принципы бизнеса. Только

высокой заработной платы недостаточно. Да и доказано уже, что деньги — не мотиватор. Все больше внимания стали уделять душе компании, т.е. корпоративной культуре, которая строится на ценностях компании.

Корпоративная культура может быть как стратегическим ресурсом,

Продлите подписку на 2-е полугодие в агентстве «Урал пресс» (Безупречная система доставки)  
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

так и существенным тормозом в развитии компании. Ради успеха мы должны научиться искусству соединения профессионализма и души, и задача HR максимально сократить обозначенный вами разрыв, если он существует.

**И** Компания растет, и вчера ценностью было выживание, а сегодня — диверсификация или прибыль. Как быть с этим феноменом?

— С ростом компании скорее меняется цель, а не ценность. Ценности позволяют добиваться целей, как часто бы они ни менялись. Гибкость — тоже может являться ценностью бизнеса, и в этом случае у потенциальных сотрудников мы будем искать такую компетенцию, как умение работать в условиях изменений.

**И** Дэйв Логан в новой книге «ПЛЕМЯ» считает, что навязать ценности персоналу невозможно, если лидеры «племен» внутри фирмы с этим не согласны.

— Да, соглашусь с утверждением. В противном случае мы получим секту.

Тем более бесполезно навязывать искусственные ценности. Они должны быть искренними, иначе в них никто не будет верить и не будет успеха.

В ортопедическом бизнесе особенно важна приверженность ценностям не просто лидеров «племен», а каждого сотрудника. Это определяет успех.

Убежденность в истинности ценностей — лучший мотиватор и драйвер успеха компании.

**И** Кого из сотрудников можно оставить в покое и дать спокойно работать, даже если они открыто игнорируют ценности компании (звезд, узких специалистов...)?

— Я бы не стала говорить об исключениях. В любом случае во главе угла стоят интересы бизнеса, и если данный сотрудник/сотрудники являются ключевыми для достижения целей, нужно найти способ обратить их в свою веру. В качестве примера можно посмотреть на транснациональные компании, в составе которых работают люди разных культур и ментальностей, но при разведении их в функционале и пространстве конфликта с ценностями компании не возникает.

**И** Насколько выгодно компании бороться за лояльность персонала ценностям бизнеса?

— Я бы сказала, что ценности компании — это один из инструментов в борьбе за лояльность персонала. Ло-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



яльный и вовлеченный персонал продуктивнее = эффективнее: по данным статистики 1 вовлеченный сотрудник стоит 6 удовлетворенных. Поэтому работа с ценностями компании выгодна любой по масштабу компании.

Продолжая эту тему, можно добавить слова классика Д. Коллинза: «... Неважно, какие ценности вы выбра-

**УП** Какие цели нежелательно провозглашать ценностями бизнеса и почему?

— Мы уже согласились с тем, что ценность — это инструмент достижения цели. А значит, они не должны противоречить друг другу. Успешно развиваются только те компании, в которых присутствует энергия, основанная на твердых убеждениях.

## НАВЯЗЫВАТЬ ИСКУССТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ БЕСПОЛЕЗНО

ли, всегда найдется успешная компания, которая опирается на совершенно иные принципы. Чтобы стать великой, компании не обязательно обладать страстью к клиентам (Sony этого не делает), или уважением к индивидуальности (Disney этого не делает), или качеством (Wal-Mart этого не делает), или социальной ответственностью (Ford этого не делает). Основные ценности существенны, но кажется, не важно, какими будут эти ценности. Суть состоит не в том, какая у вас система ценностей, а в том, есть ли она, знаете ли вы ее, строите ли вы свою деятельность, опираясь на нее, сохраняете ли ее с течением времени».

Устойчивость ценностной системы важна не только для организации в целом и ее сотрудников в отдельности. Это важно и для клиентов компании.

Зачастую люди и компании взаимодействуют с брендом или другой компанией на основе совпадения ценностей. Таких союзников в «вероисповедании» сложно обратить в другую веру. А значит, не страшна никакая конкуренция.

**УП** Атмосфера развития — что бы вы включили в ее слагаемые?

— В моем понимании атмосфера (как понятие) охватывает абсолютно все элементы компании:

Цели — это основа любой организации, это основа всего менеджмента, организации создаются для целей, и они должны меняться в соответствии с вызовами внешней среды.

Люди — это вторая базовая основа организации, без человека нет действий даже при очень хороших целях, поэтому нацеленный на саморазвитие и достижение результата сотрудник — основа успешной организации.

Структура — это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все по местам, позволяя с наибольшей эффективностью использовать потенциал сотрудников.

Задачи — говорят, кто и что должен делать в организации для достижения заданных целей.

Технология — это процесс работы, то, как организация работает, производит продукцию или оказывает услуги, и чем инновационнее технологии, тем успешнее и конкурентнее компания.

Таким образом, если в компании поддерживается культура высоких достижений, то она во всех 5 слагаемых и обеспечивает атмосферу развития. Все сотрудники на любом уровне управления ищут и получают новые знания, навыки и беспрепятственно ими делятся для развития своих кол-

лег, обеспечивая преемственность знаний, процессов, технологий.

**И** Порой компания попадает в кризисы. Что делать с атмосферой развития (архивировать до оттепели, сворачивать навсегда, рубить в клочья)?

— Во всем нужна мера. Для кого-то кризис — это потеря, а для кого-то это новые возможности.

**И** В Южной Корее в цехах, где плавят сталь, летают попугаи, текут рукотворные ручьи и цветут лианы и рододендроны, и создать это стоит не так уж дорого. В США и у нас — шум, пыль, гарь... А главное, когда **И** задает об этом вопросы нашим топам, у них это вызывает недоумение: «А зачем»? Действительно, для кого попугаи — это ценность? За какими ценностями будущее?

— Аквариум в офисе, комната отдыха, своя кафешка — все это атрибуты комфортной рабочей среды, о которой задумываются те работодатели, кому важны надежные и мотивированные сотрудники. И если на лояльность ваших сотрудников влияют попугаи — почему нет? Нужно использовать те инструменты, которые решают исключительно вашу задачу, а не потому, что это внедрено у компании-партнера или конкурента.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Поколение нью — какие ценности у них? Стоит ли подстраиваться компаниям под молодежь в плане ценностей?

— Да, новое поколение мыслит короткими периодами: здесь и сейчас. Зачастую они не мотивированы на долгие проекты. Конечно, это нужно учитывать при планировании деятельности и адаптировать трансляцию ценностей (а не сами ценности) под потребности молодого поколения.

Под трансляцией я имею в виду современные форматы обучения — вебинары, интерактивные технологии, геймификацию. Мы используем и видеотренажеры, бизнес-симуляторы, и просто интерактивные тренинги.

**УП** Как реагировать на смену ценностей у поколений?

— Проявить готовность принять новые ценности. Люди — это базовая

составляющая организации. Они будут нужны нам всегда, и нужно учиться работать с разными поколениями.

**УП** РУСАЛ (В. Петрова) поведал **УП**, как они подстраивались под ценности персонала в Турции, Зимбабве, Венесуэле... и это очень непросто. А надо ли?

— Думаю, что учитывать ментальность, религиозность персонала необходимо. В противном случае можем получить саботаж и потерю репутации компании.

\* Тамара Егорова, директор по персоналу ГК «Никамед».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал

2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**

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

# Управление ПО-ИТАЛЬЯНСКИ

*Преданность компании  
— не просто слова,  
но и закон: два года  
сотрудник не имеет права  
присоединяться к команде  
конкурентов.*



*Ольга Саз*

**FILA Group**  
генеральный директор



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **И** Каковы краеугольные камни итальянской бизнес-культуры?



собый итальянский стиль жизни проявляется во всем, в том числе и в бизнесе.

Здесь размеренность жизни сочетается с выдающимся перфекционизмом, руководствуясь девизом: «Мы делаем наше дело очень хорошо или не делаем вообще». Я считаю, что любовь к собственному делу проявляется именно во внимании к мелочам, постоянному стремлению прыгнуть выше головы. Таким образом, на первом месте у итальянцев стоит глубокий и основательный подход к любой задаче. Еще одна отличительная особенность этого бизнеса — жесткое управление. В Италии, где глубоко развита культура преемственности, семейных ценностей, высший менеджмент компании можно сравнить с мудрыми родителями. Это такие итальянские папа и/или мама — добрые и радужные, к которым хорошо приезжать на выходные, но если что — наказывают очень строго.

## **И** Чем она отличается от немецкой?

— Итальянская бизнес-культура, на

мой взгляд, кардинально отличается от немецкой. Мы быстрее реагируем на перемены и настроения рынка, впитываем извне и самостоятельно разрабатываем инновации. На первом месте для компании — лояльность и честность работников, которым в ответ предлагается полная защищенность. Бизнес в Италии кристально прозрачный и честный. Здесь, как уже отмечалось выше, главенствуют семейные ценности.

## **И** Почему бизнес-культуру считают главной в успехе крупных компаний?

— Корпоративная культура целиком и полностью определяет всю деятельность компании: прозрачность бизнеса, сертификацию, чистоту производства и т.д. Грамотный управленец выстраивает бизнес-культуру своего предприятия в первую очередь. Без этого невозможно успешно развивать производство, это позвоночник компании, состоящий из четкой стратегии и жестких принципов, таких, например, как верность качеству, 100%-ная безопасность производства и множества других.

## **И** А чему не стоит учиться у итальянских менеджеров?

— Любой бизнес имеет сильную привязку к локации. Так, можно сказать, что итальянцы наиболее эффек-

тивны именно в Италии. Мы можем пытаться учиться их сильнейшему менеджменту, перенимать управленческие и стратегические шаги, но тогда нам нужно и учиться жить по итальянской философии. Одно без другого не работает, это факт.

**И** Говорят, мультинациональные команды успешнее. Так ли это и почему?

— Да, это так. В мультинациональной корпорации всегда будет более эффективная мультинациональная команда, потому что видение специфики различных рынков позволяет скорректировать заход на эти рынки и таким образом более успешно работать и развиваться. Локальные представительства крупной международной компании также очень важны. Они позволяют объединить собственный опыт с местными культурными особенностями. Для любого успешного бизнеса важно прежде всего то удовольствие, которое получит конечный потребитель. Для этого необходимо знать его нужды и интересы, а они будут отличаться в каждой отдельной стране, культуре, социальной группе. Поэтому культурный обмен для бизнеса и важен, и полезен, так как открывает новые горизонты и обеспечивает лучшую приспособляемость к любым условиям.

**И** Боссы в Италии разные по стилю управления?

— Боссы в Италии — такие же люди, как и в любой другой стране. Все руководители, безусловно, разные. Одно могу сказать точно: возможностей для неформального бизнес-общения, так называемых переговоров «без галстука», в Италии больше, чем в России.

**И** Как и почему увольняют итальянцы?

— В основном, увольняют за результат, который не был достигнут. Другие возможные причины — потеря доверия, невозможность понять и разделить «семейные» внутрикорпоративные ценности. В нашей корпорации, к примеру, текучка кадров одна из самых низких на рынке. Люди работают в компании по 20-25 лет и гордятся этим.

**И** Какие компании успешнее — с жестким менеджментом или демократичным?

— Мне, как руководителю, ближе демократичный менеджмент. Он позволяет учитывать интересы сотрудников, давать свободу для творчества и генерации идей, вести с командой открытый диалог. «Управляй другими так, как хотел бы, чтобы управляли тобой» — правило, которому я

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



следую. Я всегда готова выслушать любые идеи и предложения своей команды, при этом, если какое-либо предложение покажется мне неподходящим, я всегда объясню сотруднику, в чем он ошибается, аргументирую свою точку зрения. Хороший босс, на мой взгляд, это не только номинальный, но и неформальный лидер. Безусловно, важно сочетать демократичный стиль управления с определенной жесткостью. Свобода свободой, но финальное решение всегда за руководителем, ведь и ответственность за компанию в конечном счете на нем.

**УИ Верность компании и секретам ее технологий в почете в Италии или бизнес есть бизнес?**

— Для итальянской культуры лояльность чрезвычайно важна. Верность сотрудника компании в течение всего времени работы обязательна. Кроме того, при уходе из организации сотруднику запрещено работать в данной отрасли в течение ближайших двух лет — это обязательный пункт трудового договора. Сумма отступных при этом назначается индивидуально. Так что наша отрасль определяется не бизнесом ради бизнеса, а крайне ответственным и основательным менеджментом. Выверенным до мелочей процессом производства. Верностью собственным принципам качества и технологиям. Российским

бизнесменам есть чему поучиться у итальянских коллег, и мы уже стараемся транслировать избранные нормы и управленческие стратегии наших зарубежных партнеров на российский рынок.

\* Сас Ольга Ивановна, генеральный директор представительства FILA Group в России.

Беседовала Анна Матюшенкова

Журнал



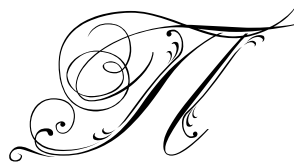
2017 г.

**Справка:**

Группа компаний F.I.L.A. (Fabbrica Italiana Lapis ed Affini) была основана во Флоренции в 1920 году. FILA знаменита продукцией для сухого и классического рисования, лепки и моделирования, в ее составе такие бренды, как Giotto, Tratto, Das, Didò, Pongo, Lyra, Doms, Maimeri, Daler. По состоянию на 2017 год, у FILA 21 производственное предприятие и 39 филиалов по всему миру. В компании работает более 6500 сотрудников.

# Катерина Бражникова

**QR Agency  
управляющий партнер**



Н роработав много лет в Великобритании и внедряя впоследствии английские подходы и методологии в российских компаниях, могу сказать, что данная технология работает исключительно при условии личной вовлеченности руководства компании в развитие талантов.

Директор по HR, который ориентирован на развитие талантов, учитывая и применяя западные апробированные технологии, сталкивается в российской реальности с двумя проблемами:

а) западные методологии направлены на уже знающих профессионалов и поэтому написаны верхнеуровнево;

б) развитие талантов должно войти в ежедневную обязанность руководителей этих сотрудников.

Это полномасштабный процесс, который должен быть вынесен в том числе в стратегию компании, и это должно быть поддержано руководством компании. С точки зрения HR-бренда развивающейся компании в любой индустрии факт выявления и развития талантов будет служить большим мотиватором приходить в эту компанию и оставаться в ней в сложные времена.

# Есть разница между эффективностью и перспективностью талантливых менеджеров

*Работа в российских и зарубежных компаниях позволяет мне утверждать, что рациональное использование ресурсов, в том числе и человеческих, направленное на достижение целей организации и, соответственно, получение прибыли, является важной и актуальной задачей, стоящей перед руководством всех компаний.*

*Наталья Серкова*

**АО «Ионообменные  
технологии»  
директор по персоналу**



одним из показателей эффективного развития и конкурентоспособности компании

становится эффективность и качество управления талантами (англ. Talent management), под которыми принято понимать совокупность инструментов управления персоналом, которые не только дают возможность компании привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, но и вносят существенный вклад в развитие компании.

Следует отметить, что таланты — это люди с высоким уровнем потенциала, повышающие организационную эффективность компании в долгосрочной перспективе с помощью непосредственного вклада в развитие организации.

Существуют значительные различия в том, как понятие «талант» интерпретируется в различных компаниях. Ряд организаций предпочитают использовать свои собственные интерпретации данного понятия, а не принимать универсальные установленные или предписанные определения. Бесспорно, то, что к категории талантливых со-

трудников относятся те люди, которые постоянно демонстрируют высокие результаты и у которых есть потенциал дальнейшего роста в компании, иными словами, внутреннее стремление к нему. Это работники, способные развиваться сами и развивать те направления, которые стратегически важны для компании.

В английской компании, в которой я работала ранее, талантливыми работниками считались те, которые могут оказывать положительно влияние на эффективность организации в настоящий момент через свою деятельность и в долгосрочной перспективе благодаря своему высокому потенциалу. Четко различались понятия эффективность и потенциал (см. таблицу).

Для того чтобы выявить таланты, ежегодно проводилась оценка эффективности в рамках процесса Performance management.

Оценка эффективности состояла из трех этапов:

1. Установление / уточнение стандартов работы и постановка целей
2. Оценка результатов работы
3. Обсуждение результатов работы с работником

Понятие	Что оно означает	Процесс	Ключевые вопросы
<b>Эффективность</b>	Насколько успешен работник в выполнении целей и задач в своей текущей должности (или прошлых должностях);  часто учитывается, насколько он демонстрирует владение компетенциями, необходимыми для работы в текущей (прошлой) должности.	Оценка в рамках процесса управления эффективностью, включающего оценку целей и компетенций.	Эффективен ли работник в своей текущей должности?  Поведение работника позволяет ему быть успешным в своей работе?
<b>Потенциал</b>	Вероятность того, что работник может вырасти в успешного лидера со значительно более обширными руководящими обязанностями высокого уровня.	Целенаправленный процесс определения лиц с высоким потенциалом, их оценки и достижения консенсуса с использованием критериев, позволяющих предсказать будущий потенциал лидера.	Может ли работник вырасти на 1-2 уровня в JM?  Сможет ли работник достичь этого роста в течение следующих 3 лет?

**Оценка потенциала производилась при помощи следующей анкеты, которую заполнял руководитель работника.**

**Приведенные ниже факторы были предназначены для определения лидерского потенциала, т.е. вероятности того, что работник вырастет в успешного лидера, который возьмет на себя значительно более**

**широкие обязанности и ответственность. Определить потенциал работника можно было, оценив проявление каждого указанного качества.**

**Работники, которые попадали в верхнюю строчку матрицы, в позиции «Средняя эффективность / Высокий потенциал» и «Высокая эффективность / Высокий потенциал» считались в компании талантами, и**

Результаты управления талантами				
Привлекать таланты	Вовлекать таланты	Выявлять таланты	Развивать таланты	Удерживать таланты
Брендинг работодателя	Коммуникация внутри компании	Эффективность и потенциал	Личный план развития	Ключевые позиции
Отбор	Управление эффективностью	Оценка таланта	Опыт, способствующий развитию	Стратегии удержания кадров
Подбор персонала	Способности к руководству	Возможности ускоренного развития	Обучающие и развивающие мероприятия	Анализ текучести кадров
Перевод / введение в профессию	Оценка работников	Планирование преемственности	Внутренняя мобильность	

с ними проводилась отдельная работа, направленная не только на их развитие, но и на удержание.

Таланты, как правило, предпочитают выполнять значимую и интересную работу, хотят ясно видеть возможности своего карьерного роста и профессионального развития, для них важно, чтобы их ценности отражались в ценностях компании, а руководство компании было сильным, последовательным и обладало лидерскими качествами.

**Эффективная система управления талантами способна помочь в обеспечении конкурентных преимуществ организации: прогнозируемости финансового результата, конкурентоспособности, стабильности.**

\* Наталья Серкова, директор по персоналу АО «Ионообменные технологии»

Журнал 

2017 г.

Продлите подписку на 2-е полугодие в агентстве «Урал пресс» (Безупречная система доставки)  
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07



	Низко	Средне	Сильно	Исключительно сильно
<b>Мотивирован на лидерство:</b>				
Демонстрирует лидерскую мотивацию; проявляет растущие амбиции влиять на других в компании, ищет возможности выступить в качестве неформального и формального лидера.				
<b>Видит и раскрывает в людях лучшие качества:</b>				
Поощряет и развивает таланты и способности других, повышает эффективность работы и моральный дух в коллективе, верит в сильные стороны других, объединяет других для достижения общих целей.				
<b>Искренен:</b>				
Честно и искренне выражает свое мнение; действует, соблюдая деловую этику, усиливает доверия в коллективе, при необходимости раскрывает информацию о себе, проявляет уверенность без высокомерия.				
<b>Воспринимает обратную связь:</b>				
Запрашивает и использует обратную связь, приветствует и принимает конструктивную критику, проявляет скромность, предъявляет высокие требования к себе.				
<b>Легко и с готовностью обучается новому:</b>				
Учится на опыте и ошибках, быстро воспринимает новую информацию, имеет пылливый ум, ряд интересов.				
<b>Соответствует культуре (компании):</b>				
Неуклонно соблюдает пять ценностей компании: добросовестность, способности и инновации, признание и развитие, свобода действий, лучшее от малого и большого.				
<b>Высокое стремление достичь результата:</b>				
Выполняет задачи, преодолевает препятствия, стремится к совершенству, проявляет упорство, когда сталкивается со сложностями, выдерживает давление.				
<b>Способность к адаптации:</b>				
Демонстрирует позитивное отношение («могу сделать»), принимает изменения, легко адаптируется к новым ситуациям / людям, гармонично справляется с множественными и разнонаправленными требованиями.				
<b>Концептуальное мышление:</b>				
Мыслит широкими / концептуальными понятиями; умеет взглянуть по-новому, понимает, как части соединяются в целое, мыслит широко при решении проблем.				
<b>Справляется с неопределенностью:</b>				
Упрощает сложное, результативно отвечает на неясные ситуации, сохраняет уверенность в условиях неопределенности.				

**Матрица эффективности/потенциала**

<p><b>Низкая эффективность/ Высокий потенциал</b></p> <p>Способен выполнять более широкие обязанности, но может быть недавно в должности и/или испытывать проблемы, которые требуют участия коуча или другого вмешательства. Может быть не на 'своем' месте; на пользу может пойти назначение, выходящее за пределы текущих обязанностей</p>	<p><b>Средняя эффективность/ Высокий потенциал</b></p> <p>Ценный работник, которому требуется дополнительная возможность или стимул для развития. Может быть готовым для серьезного стимулирующего задания или проекта (за пределами текущих знаний)</p>	<p><b>Высокая эффективность/ Высокий потенциал</b></p> <p>Стабильно высокая эффективность, показывает значительный потенциал в сравнении с коллегами. Готов для ускоренного развития.</p>
<p><b>Низкая эффективность/ Средний потенциал</b></p> <p>Необходимо продолжать развитие в текущей должности (роли). Рассмотрите возможность коучинга или корректирующих мер. Какие-то обязанности может выполнять хорошо, какие-то — плохо.</p>	<p><b>Средняя эффективность/ Средний потенциал</b></p> <p>Эффективный исполнитель, способен к продолжительному росту в текущем направлении. Рассмотрите поручение более широких обязанностей на текущем уровне, может потребоваться дополнительная мотивация и коучинг.</p>	<p><b>Высокая эффективность/ редний потенциал</b></p> <p>Отличный исполнитель в текущей должности с возможностью роста. Привносит значительный вклад в дело, может требовать дополнительных задач на развитие для раскрытия всего потенциала.</p>
<p><b>Низкая эффективность/ Низкий потенциал</b></p> <p>Консультируйте. Рассмотрите перевод на более низкий уровень или уход работника.</p>	<p><b>Средняя эффективность/ Низкий потенциал</b></p> <p>Эффективный исполнитель, который, возможно, уже раскрыл свой карьерный потенциал. Мотивируйте и фокусируйте. Рассмотрите возможность заданий на поэтапное развитие</p>	<p><b>Высокая эффективность/ Низкий потенциал</b></p> <p>Опытный исполнитель с высокими результатами; рост за пределы текущей позиции маловероятен. Поддерживайте мотивацию посредством новых интересных задач. Удерживайте и награждайте. Рассмотрите на роль наставника для менее опытных работников.</p>

**Выводы о необходимых направлениях развития работников, рекомендации**

<b>Низкая эффективность/ Высокий потенциал</b>	<b>Средняя эффективность/ Высокий потенциал</b>	<b>Высокая эффективность/ Высокий потенциал</b>
<p>Главный вопрос: Что вам нужно сделать, чтобы добиться высоких результатов деятельности?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90-дневный план, поддержка при переводе с акцентом на ускорение развития</li> <li>• Определить ключевые действия/ результаты/ стандарты</li> <li>• Дать четкую картину того, что из себя представляет эффективность и потенциал</li> <li>• Высокая регулярность обратной связи и оценки</li> </ul>	<p>Главный вопрос: Какие действия/ способности помогут им продвинуться вперед?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставничество / Коучинг</li> <li>• Расширенное образование</li> <li>• Стимулирующие проекты за пределами имеющихся знаний, навыков, т.д.</li> <li>• Беспристрастная обратная связь</li> <li>• Приглашение на ключевые деловые мероприятия</li> </ul>	<p>Главный вопрос: Какая следующая работа и как развивать дальше?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Целенаправленное развитие как резервиста на должность (в рамках преемственности)</li> <li>• Внешний опыт, например, перемещение, ротация, обмен</li> <li>• Обсуждение / план карьерного роста</li> <li>• Наставничество</li> <li>• Обучение на руководителя высшего звена</li> <li>• Глобальные проекты за пределами текущих обязанностей</li> <li>• Развитие в качестве коуча для других</li> <li>• Приглашение на крупные деловые мероприятия.</li> </ul>

<b>Низкая эффективность/ Средний потенциал</b>	<b>Средняя эффективность/ Средний потенциал</b>	<b>Высокая эффективность/ редний потенциал</b>
<p>Главный вопрос: Как повысить эффективность, и какая поддержка требуется?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Глубинный анализ ситуации / потребностей</li> <li>• Личный план развития и повышения эффективности</li> <li>• Беспристрастная детальная обратная связь</li> <li>• Коучинг, наставничество, консультирование с акцентом на эффективность</li> <li>• Обучение и образование с учетом выполняемой работы</li> </ul>	<p>Главный вопрос: Какое развитие поможет реализовать потенциал и может ли уровень эффективности быть выше?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсуждение / План профессионального роста</li> <li>• Личный план развития</li> <li>• Проекты для проверки способности к выполнению новых задач</li> <li>• Четкая беспристрастная обратная связь</li> <li>• Обучение / образование с учетом устремлений, потенциала и текущей должности (роли)</li> </ul>	<p>Главный вопрос: Рассмотреть возможность перевода на другие должности (роли) и как сделать рывок вперед?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсуждение / План профессионального роста</li> <li>• Наставничество</li> <li>• Расширенное образование</li> <li>• Стимулирующие бизнес-проекты за пределами имеющихся знаний, навыков, т.д.</li> <li>• Обратная связь с акцентом на развитие</li> <li>• Приглашение на крупные деловые мероприятия</li> </ul>

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

**(Безупречная система доставки)**

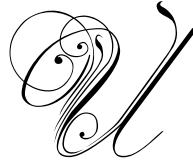
**[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**

<b>Низкая эффективность/ Низкий потенциал</b>	<b>Средняя эффективность/ Низкий потенциал</b>	<b>Высокая эффективность/ Низкий потенциал</b>
<p>Главный вопрос: Можно ли исправить ситуацию?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• План повышения эффективности с четкими требованиями</li> <li>• Беспристрастная детальная обратная связь</li> <li>• Рассмотрите, насколько должность подходит работнику и альтернативы</li> <li>• Будьте внимательны и деликатны при увольнении работника и сохраняйте целостность личности</li> </ul>	<p>Главный вопрос: Как можно еще увидеть потенциал и может ли уровень эффективности быть выше?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсуждение / план профессионального роста</li> <li>• Личный план развития</li> <li>• Четкая непристрастная обратная связь</li> <li>• Обучение / образование с учетом выполняемой работы</li> <li>• Рассмотрите возможность заданий для поэтапного развития.</li> </ul>	<p>Главный вопрос: Как удержать и сохранить высокий уровень эффективности?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсуждение / План профессионального роста</li> <li>• Личный план развития</li> <li>• Постоянная обратная связь</li> <li>• Проекты, направленные на развитие специализации работника</li> <li>• Приглашение на ключевые деловые мероприятия</li> <li>• Рассмотрите на роль наставника для менее опытных работников</li> </ul>

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**

# Юлия Бурцева

бизнес-коуч, психолог



сходя из моего личного опыта, скажу, что работа с талантами для HR-службы — это своего рода показатель зрелости всех HR-процессов в компании.

Важно отметить, что данная работа приносит реальный результат только тогда, когда выполняется не для галочки или в погоне за модными трендами, а является осознанной необходимостью компании. Причем необходимостью, которую осознает не только руководитель службы управления персоналом, а вся команда топ-менеджеров. В моей практике такая необходимость возникла при осознании проблем с кадровым планированием в компании в перспективе на ближайшие 5-10 лет. Имела место быть «кадровая дыра», заполнить которую в ближайшие 3-5 лет не представлялось на первый взгляд возможным. Отчасти это было связано с долгим сроком подготовки на вышестоящую должность и спецификой отрасли, а отчасти с общими демографическими проблемами, которые оказали влияние на возрастной состав персонала компании: наличием, с одной стороны, очень опытных и зрелых работников, которые через 5-10 лет достигнут пенсионного возраста, а с другой стороны, с большим количеством вчерашних студентов, моло-

дых специалистов в возрасте до 30 лет.

Когда таланты известны, возникает вопрос — а что же дальше? От коллег слышала не раз, что для талантов составляют специальные программы развития. Поверьте, ничего не надо придумывать для них специально. Вовлекайте их! Это же локомотив, могучая движущая сила в вашей компании. Если это действительно те самые настоящие та-

ланты, то они помогут эйчару, будут вашей правой рукой в реализации всех важных для компании дел, которые часто входят в сферу ответственности именно эйчара: и корпоративное мероприятие помогут организовать, и издержки найдут, и процессы оптимизируют, и смену себе вырастят!

Журнал 

2017 г.

## ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»

(Безупречная система доставки)

[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07



The image displays a grid of 10 magazine covers for the journal "Управление Персоналом" (Management Personnel). Each cover includes the journal's logo at the top and a specific article title and author's name at the bottom. The covers are arranged in two rows of five.

- Cover 1 (Top Left):** Сергей Прохин. Кто навязывает нам БОИ БЕЗ ПРАВИЛ?
- Cover 2 (Top Middle-Left):** Олег Наровин. ФОРМУЛА УСПЕХА — ЭТО НЕ НОВИНА
- Cover 3 (Top Middle-Right):** АСУИ. [Image of a clock and a laptop]
- Cover 4 (Top Right):** Владимир Юрченко. О ДЛИННЫХ СЕЛЕНАХ СЯЗАННОЙ ПОДВИЖНОСТИ — СЮЗ НОВАКА
- Cover 5 (Top Far Right):** Корпоративный СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ
- Cover 6 (Bottom Left):** Валентина и Девальди Давидия. МАШИНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
- Cover 7 (Bottom Middle-Left):** Каким образом можно делегировать свою власть профессиональному МЕНЕДЖЕРУ? Денис Сидорова
- Cover 8 (Bottom Middle-Right):** ПЕРВЫМИ ЭТО НЕ СТОИТЕ! В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ ПРАВИЛЬНЫМИ С РАБОТОДАТЕЛЕМ! Андрей Гусев
- Cover 9 (Bottom Right):** ЮНИ РАЗОРВАЛИ ПУТЬ, СЕРВИСИРУЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ПЛЕМЕННОЙ КУЛЬТУРЫ. Денис Гусев
- Cover 10 (Bottom Far Right):** Андрей Гусев. ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЛЮДИ ДЕЛЮТ КУЛЬТУРУ ТРАДА ВЕЩЕЙ, ПРОСВЕТИТЕМ

# Люди — золотой ресурс цифровой трансформации бизнеса

*«Трансформируйся или умри!» — под таким девизом прошел Dell EMC Forum 2016, одно из значительных IT-событий России. Внедрение digital-технологий в бизнес-процессы и жизнь общества — это не просто новый тренд в их развитии. Цифровая трансформация — насущная необходимость и единственный путь, по которому мы все идем в новое будущее.*



**Полина Хабарова**

**IT-компания «КРОК»  
заместитель  
генерального  
директора по работе  
с персоналом**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП Какой выбор делает большинство российских компаний — в пользу цифровой трансформации или работы по старинке?**



могу рассказать об опыте «КРОК» и поделиться своими мыслями

на эту тему. На мой взгляд, digital-трансформация неизбежна — если бизнес не поменяется, то просто не сможет существовать в перспективе ближайших 10 лет. Нецифровых компаний не останется, даже если мы говорим о традиционных секторах — нефтянка или металлургия, — которые сейчас только думают, как подступить к digital. IT- и медиа-компании уже далеко впереди. И речь не об изменениях одних инструментов, а о трансформации подхода к ведению бизнеса. Меняется портфель услуг, которые компании предоставляют клиентам.

**УП Цифровая трансформация — это эволюция или революция?**

— Для «КРОК» ближе эволюция в силу особенностей нашей корпоративной культуры. Если у вас хватает сил, ресурсов и желания пойти ее путем, выбирайте ее. Хотя наверняка

есть компании, которым ближе революционный подход, который требует более жестких мер и потерь.

Важно помнить, какую стратегию вы бы не выбрали, посмотрите вокруг, изучите опыт тех, кто уже перешел в цифру, и адаптируйте его под себя. Особенно полезны кейсы digital-born компаний, которые изначально родились цифровыми — Google, LinkedIn, Facebook, Amazon.

**УП По результатам исследования Oxford Economics, больше всего цифровой трансформации подвержены IT-компании, меньше всего — госсектор. Как это объяснить с точки зрения HR?**

— Не всегда, во многом эти процессы зависят от культурного кода и экономики конкретной страны. Если говорить о России, то HR-функции долгое время в принципе не существовало в нашем госсекторе. Были только высококлассные специалисты по кадрам, которые, безусловно, хорошо знали законодательство и все необходимое в рамках кадрового учета. Если же говорить про зарубежный опыт, есть страны, в которых госсектор первым пошел в цифру, например, Австралия. Причем там это произошло значительно раньше бизнеса, на блокчейнах была построена система операций между человеком и государством.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

## **УИ** Цифровизация в России — в чем специфика?

— Все от бедности. Цифровая трансформация — длительный процесс, особенно в случае эволюционного пути. Он требует значительных инвестиций, причем не только денежных и временных, но и кадровых. По сути, мы полностью пересматриваем бизнес, перестраиваем его изнутри. Нестабильная экономика и постоянно меняющаяся политическая обстановка не располагают к постепенным изменениям, а тормозят процесс. В странах с более стабильной экономикой и политикой это происходит менее болезненно.

## **УИ** Кто является центром цифровой трансформации в компании, ее инициатором и двигателем?

— Я считаю, что это собственник бизнеса и CEO при поддержке HR. Дальше эта тема спускается на уровень digital-лидеров и остальных сотрудников. Я знаю, что некоторые компании выделяют внутри отдельную роль Chief Digital Officer.

Чаще всего ее может выполнять IT-директор, который становится наставником для заказчиков по IT-продуктам.

## **УИ** Какую роль в цифровой трансформации играет HR?

— Любая трансформация затрагивает изменение четырех параметров: процессов, технологий, людей, культуры. За счет управления внутренними процессами HR влияет на последние два категории — культуру и людей. Даже вопрос технологий так или иначе зависит от нас — HR влияет на работу сотрудников IT-департамента, а значит опосредованно и на развитие технологии. В «КРОК» генеральный директор, он же собственник, Борис Бобровников решал вопросы верхнего уровня, HR работал с ним в тесной связке, затем к изменениям подключились остальные топ-менеджеры компании, дальше — digital-лидеры в функциях и проектных командах и только потом остальные КРОКовцы. HR был погружен в процесс постоянно.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

**(Безупречная система доставки)**

**www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Digital-лидер — кто он такой, откуда берется, как вырастает?

— Это человек, который отлично разбирается в технологиях, смотрит на любой процесс через цифру, обладает определенным набором компетенций. Есть два пути появления digital-лидеров в компании. Радикальный метод — нанять digital-евангелистов с рынка и погрузить в свой бизнес. КРОКу ближе другой подход. Мы обучаем действующих сотрудников быть digital. Для этого в компании есть программы для коллег из разных направлений и уровней. Сейчас у нас в разработке годовой курс «Я — digital», который позволит всем сотрудникам погрузиться в цифровой контекст.

### **УП** Верно ли, что цифровой трансформации мешает в первую очередь человеческий фактор?

— Не соглашусь — человеческий фактор является ее основным двигателем. У нас все запросы и инициативы идут от сотрудников. Если проводить цифровизацию эволюционным путем, даже сотрудники с самыми консервативными взглядами будут вам помогать. Для этого необходимо правильно «продать» им идею. Допустим, долгое время все в вашей компании предоставляли отчетную документацию в бумажном виде, а вы предлагаете ввести электронный документооборот. Конечно, вы стол-

кнетесь с сопротивлением цифровым изменениям. Необходимо спросить ваших сотрудников о его причинах — может быть, они боятся, что не справятся. Тогда важно выстроить правильную коммуникацию, объяснить им, что их всему научат, и они станут еще более ценны в компании, так как их компетенции вырастут. Если вы снимете страхи у сотрудников, они будут готовы развиваться и помогать вам.

### **УП** По мнению большинства экспертов, отделы управления персоналом плетутся в арьергарде цифровой трансформации. О какой же роли в ней HR можно говорить?

— Самое важное и сложное в любых изменениях — менять корпоративную культуру. CEO необходимо понять, сможет ли HR выполнить эту роль. Если нет, рядом с руководством появляется человек или команда людей, которые берут на себя часть функций HR и помогают пройти через трансформацию. Я очень рекомендую коллегам из HR учиться быть digital — это ближайшее будущее. Того, что мы знаем и умеем сегодня, уже недостаточно. Мне помогает следующий лайфхак — берите в команду молодых сотрудников. Ребята, которые приходят после вуза, гораздо больше погружены в digital, с ними можно обмениваться идеями, которые могут быть адаптированы под вашу корпо-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ративную культуру и реализованы в компании.

### **И** Виртуальная корпоративная культура тоже часть цифровой трансформации?

— Безусловно, это как раз про основные принципы трансформации — глобализацию, открытость. Виртуальная корпоративная культура — это корпоративная культура, выходящая далеко за пределы офиса компании и находящихся в нем сотрудников. В нашу корпкультуру включены не только коллеги из КРОК, но и выпускники компании, фрилансеры, партнеры, студенты и школьники, которые участвуют в наших образовательных программах. Цифра дает возможность простроить сильную культуру вне стен компании.

### **И** Как планировать цифровые изменения? Как учить своих сотрудников быть digital?

— Нужно погружаться в цифру, учиться. Есть огромное количество открытых источников, например coursera.org, lynda.com, на которых в свободном доступе есть огромное количество программ и модулей по digital-трансформации. Кроме того, есть большое количество онлайн-конференций, которые проводят digital-born компании, например, F8 Facebook. На рынке не так давно

появился новый тренд использования revenue sharing. Это значит, что компании вместе со своими контрагентами генерят новые возможности для своего бизнеса, планируют изменения портфеля в условиях digital-трансформации.

### **И** На что же нужно делать главную ставку в достижении «цифровой зрелости» — на людей или IT-технологии и программы?

— Люди всегда будут в авангарде. Все, что мы делаем, создается от запросов людей и под их задачи. Мы должны работать с их ожиданиями, предвосхищать их.

### **И** По прогнозам J'son&Partners Consulting, к 2020 году около 20% рабочих мест в России будут виртуальными, а совокупная экономия от этого перехода составит более 1 трлн руб. Как и что нужно поменять в системе управления персоналом, чтобы сохранить и повысить эффективность бизнес-процессов?

— Это тема для отдельного интервью. Зависит от корпоративной культуры. Речь идет про стратегические изменения в компании, — каких вы людей нанимаете, какие возможности вы им предоставляете и как они их используют. Если корпоративная культура подразумевает делегирова-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ние, ответственность на местах, инициативу, то переход на дистанционный формат для вас возможен и без ежедневного контроля ваших коллег.

**UR** Цифровая трансформация — это всеобщая унификация и автоматизация. Какие процессы невозможно будет «оцифровать»?

— Это уже следующий шаг, изменение подхода к управлению и перевод процессов в цифру. Мы точно не заменим цифрой личное общение. В «КРОК» есть мониторинг — форма устной обратной связи между со-

трудником и руководителем. Встречи по итогам мониторинга всегда проходят очно, даже при возможности проводить их дистанционно. Они нужны людям.

\* Полина Хабарова, заместитель генерального директора по работе с персоналом IT-компании «КРОК».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал 

2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

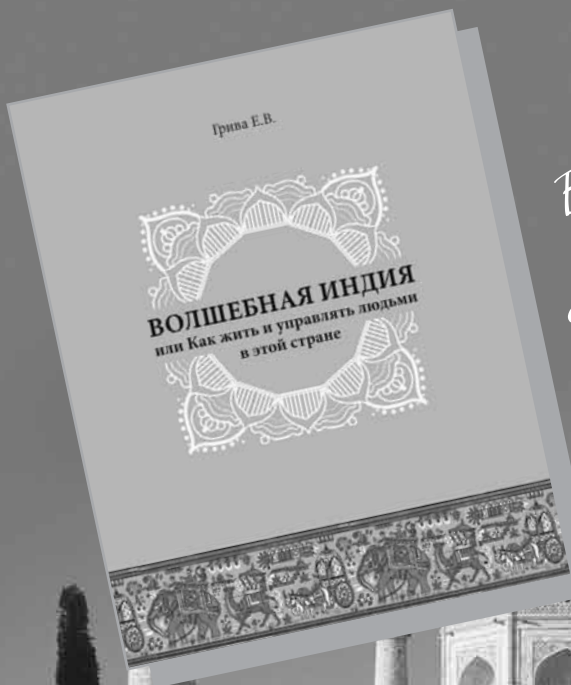
**(Безупречная система доставки)**

**[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**

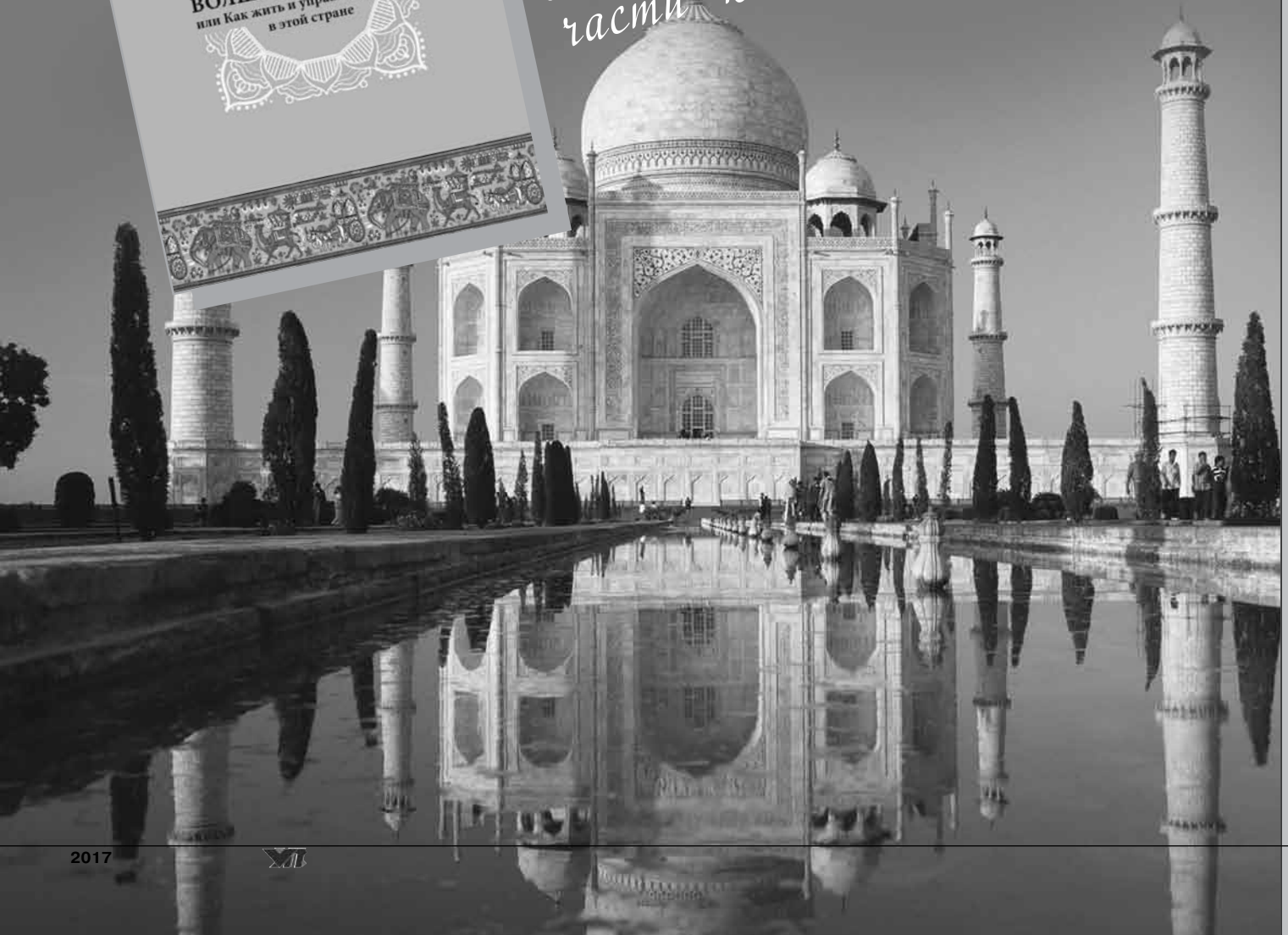


Евгений Грива

# Волшебная Индия, или Как жить и управлять людьми в этой стране



*Благодарим автора  
за право публикации  
части книги.*





#### **IV. ДЖЕНТЕЛЬМЕНСКИЙ НАБОР ЗНАНИЙ ИЗ ИСТОРИИ, ПОЛИТИКИ, ЭКОНОМИКИ, КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И Т.П. ИНДИИ, ИЛИ «ВСЕ О СЛОНАХ».**

Что нужно знать бизнесмену об Индии для минимального понимания происходящих процессов, поддержания разговора, возможности произвести приятное впечатление и не прослыть невеждой. Пусть это будет вашим джентельменским набором. Конечно, впоследствии ежедневная деятельность сильно обогатит ваши знания, а прочтение специальной исторической литературы, путеводителей, сделают их системными. Также можно прочитать небезызвестные художественные произведения о современной Индии — «Белый тигр», «Шантарам» и др. Но все это будет потом... А пока...

Индийская цивилизация — одна из древнейших на планете, однако не надо ассоциировать ныне живущих индийцев с их предками, которые изобрели шахматы, сделали многие астрономические, математические открытия. Индийцы как народ возникли за счет изначально прихода африканских племен, а потом их смешения с ариями, которые составили вторую волну переселенцев на Индостан.

Далее же индийская цивилизация формировалась посредством вливания в нее различного рода народов-завоевателей — наиболее значительное вли-

ание имели мусульманское завоевание и британская колонизация. Т.е., если говорить о базовой, чисто индийской основе, то это период Хараппской и Ведической цивилизаций, а от этого периода остались только достаточно древние археологические артефакты.

Все же, что является предметом гордости индийцев, и мы можем видеть и по сей день — мавзолей Тадж-Махал, многочисленные аналогичные храмы, Ворота Индии, вокзал Виктория и т.д. — все это было создано в период Мусульманского завоевания и Британской колонизации. В эти же периоды формировалась и нынешняя индийская нация, плотно перемешиваясь с мусульманами и познавая элементы восточной деспотии и государственности, взаимно проникая культурами; а далее, получая от британцев инфраструктуру, знание английского языка как связующего для нации, элементы современного устройства государства, и, что необычно для Востока, прижившуюся в Индии демократию.

В Индии возник буддизм, однако он перекочевал в Китай, став там базовой религией; здесь же он дал рождение основной для Индии религии — индуизму. Для индуизма характерно многобожие, помимо 3 главных Богов — Брахмы, Шивы и Вишну в пантеоне насчитывается огромное количество локальных для различных групп индийцев богов. Наиболее «веселый» из них и почитаемый всеми Ганеша (человек с головой слона — не поленитесь, прочитайте историю



его появления). Фестивали, посвященные Ганеше, одни из самых длительных и символических.

Религия весьма демократична: нет жесткого преклонения человека перед Богом. Хинду, те, кто относится к данной религии, составляют 75-80 % населения. Также значительны группы католиков и мусульман. Суммарно на представителей этих трех религий приходится 99% населения. Думаю, многие знают сикхов по специфическому головному убору и бороде, это также религиозное течение, выросшее на базе индуизма. И хотя количество сикхов не так значительно, они весьма влиятельны в жизни Индии как деловая и политическая элита в силу высокой образованности этой части населения.

Стоит заметить, что большинство конфликтов, которых в Индии не так уж много для такой густонаселенной страны, происходит на религиозной почве. Главным образом между хинду и мусульманами.

Важная и знакомая из курса школьной истории составляющая жизни Индии — варно-кастовая система. Это социальная стратификация общества. 4 основных варны — брахманы (жрецы — религиозная и государственная элита), кшатрии (воины — военная и государственная элита), вайшьи (торговцы), шудры (разнорабочие и обслуживающий персонал) — мы обычно путаем с «кастами». Касты — это подразделения внутри варн. Если совсем просто — это группы, которые

делятся уже по более узкой профессиональной специализации. Например, на юристов, врачей и т.д.

Сейчас официально запрещена дискриминация по варно-кастовому признаку, но поскольку многие профессиональные кланы возникли внутри каст, то волей-неволей в силу семейственности бизнеса в Индии профессиональная принадлежность в стране соотносится с кастовой принадлежностью. Чужаку можно, но сложно пробиться на иное профессиональное поле.

В деревнях принадлежность к варне и касте отслеживается сильнее, в городах практически нет. Но все же вы заметите, что люди, занимающие одинаковые ранги даже в крупных компаниях, при отличающейся варновой принадлежности могут иметь разный вес и неформальный статус. Брахманы и Кшатрии по крови хоть не явно, но с превосходством относятся к представителям двух других варн.

Вне системы социальной организации общества стоят «неприкасаемые». Обычно это люди, в обыденной жизни занимающиеся самым тяжелым трудом, либо уборкой.

Индуизм и варно-кастовая система важные регуляторы и общественно-политические детерминанты в индийской истории и политической жизни. При численности населения в 1 млрд 300 млн страна могла бы погрязнуть в социальных конфликтах, учитывая то, что большая часть населения живет очень бедно (300 млн — за чертой бедности; более





600 млн — на грани прожиточного минимума). Стабилизируют общество именно 2 вышеназванных элемента: касты распределяют людей по профессиям, а религия дает этому идеологическое подкрепление. Так, один из основных постулатов — это то, что жизнь надо прожить в рамках данного тебе предназначения, т.е. пройти предначертанный тебе путь. Это и будет наивысшим благом и даст шанс на последующее более успешное перерождение. Попытки же выйти за круг судьбы являются тяжким грехом. Созерцательность в отношении к окружающему миру, стремление к гармонии как основной ценности берет начало именно отсюда.

При этом могу отметить, что индийское общество крайне религиозно, и вышеназванные стабилизаторы работают повсеместно, а не в единичных случаях, и позволяют сдерживать общество от социальных волнений.

Касаясь религиозности, хотелось бы отметить, что эта черта характерна для всех слоев населения. На мой взгляд, подчеркну, что не являюсь атеистом, это дает Индии особую энергетику и защищенность. При перенаселенности и низком уровне охраны труда здесь должно регулярно происходить огромное количество происшествий, но статистика говорит об обратном.

Искренне убежден, что это страна —





любимая Богом именно в плане некоей энергетической защищенности в силу религиозности почти всего населения. Для меня ярким примером был момент, когда в сезон дождей выпало очень мало осадков. Это критично для сельскохозяйственных районов и для обеспечения питьевой и технической водой городов. Если в сезон дождей осадки не выпадают в нужном количестве, то это катастрофа. В 2015 году сезон дождей закончился, а воды в достаточном количестве не набралось. Резервуары были наполовину пусты, предвещалась очень тяжелая ситуация. Во всех школах Индии по распоряжению правительства каждый час уроки останавливались на молитву, чтобы пошел дождь. Аналогично молилась вся страна. В это тяжело поверить, но дожди прошли вне сезона именно в нужном количестве и начались в момент старта фестиваля Ганеши.

Еще один характерный для Индии признак, также, кстати, регулирующий социальную напряженность, — вегетарианство. Около 70–75 % населения, главным образом, хинду — вегетарианцы. Это снижает градус борьбы в пищевой цепочке. Не нужно столь много мяса, которое и стоит здесь не дешево. Сельскохозяйственной продукции для пропитания в силу климата (4 урожая в год) индийцам вполне хватает. Ну и конечно, важно знать этот момент с точки зрения организации совместных мероприятий с индийцами. Вегетарианские блюда должны быть в изобилии. То, что

вы будете есть мясо, местных жителей не смутит. Говядину все же старайтесь не есть. Это не запрещено, но может быть им неприятно.

В политической системе Индии единство и борьба противоположностей: западная демократия как форма политического устройства и ярко выраженные элементы восточного уклада в качестве внутреннего наполнения этой системы. Индия — это республика. В ней есть деление на штаты. Есть президент, власть которого номинальна. Реальная власть находится у премьер-министра, которого выдвигает победившая на парламентских выборах партия. Причем выборы происходят по-настоящему, и не носят управляемый характер. В стране очень сильна пресса, и давление на нее фактически отсутствует. Вы можете увидеть примерно равное количество газет и телеканалов, одновременно поддерживающих и критикующих действующую власть.

Есть 2 основные политические партии — Индийский национальный конгресс (ИНК, партия социалистического толка), Бхаратия Джаната Парти (БДП — партия национально-консервативного толка). Обычно основная борьба идет между ними. В отдельных штатах нередко бывают свои доминирующие партии — коммунисты в Керале, Шив Сена (националисты) в Махараштре, но все же они не достигают влияния федерального масштаба. За их лояльность чаще борются ИНК или БДП для достижения своих политических целей.



В то же время при наличии четко выраженных демократических институтов вы увидите элементы восточной деловой культуры в ведомствах федерального и регионального уровня, особенно по мере движения вниз — чем ниже уровень, тем больше элементов бытовой коррупции. Культура «бакшиша» очень развита. Т.е. он считается само собой разумеющимся для того, чтобы с вашим вопросом начали работать. Иначе вопрос может решаться вечно. Своего рода «смазочный механизм» для более быстрого решения.

В практическом плане стоит отметить, что в Индии нет жесткой вертикали власти, зависимости регионов от центра и уж тем более зависимости бизнеса от государства. Наши бизнесмены нередко базируются в столице, — административном городе Дели, где сосредоточены в основном чиновники, — по аналогии с Россией планируя решать вопросы бизнеса через административный ресурс. Если ваш партнер не государственная индийская корпорация, то это крайне неправильное решение. Центр не имеет ресурса для влияния на «чистый бизнес». Лучше договариваться с вашим бизнес-партнером по месту его дислокации. Поскольку нередки случаи «отжимания бизнеса», то здесь уж лучше налаживать связи на уровне властей штата, где вы планируете вести свою деятельность. Проведенный анализ говорит о том, что местные бизнесмены обычно задействуют данный ресурс для того, чтобы «кошмарить» вас по формальным признакам,

т.к. власти штата слабо подконтрольны центру.

А вот если вы планируете начать работу в Пакистане, то там обратная ситуация — идя через органы государственной власти, вы можете получить доступ к самым мощным игрокам интересующей вас отрасли.

Раз речь зашла о Пакистане, то важно отметить, что фактически, не имея открытых врагов во внешней политике, Индия реально не скрывает, что единственным враждебным ей государством является Пакистан. Аналогична и позиция Пакистана. Этот то тлеющий, то переходящий в острые фазы конфликт возник сразу после ухода англичан из Индии в результате борьбы индийцев с колонизацией. В 1947 году англичане покинули Индию, предварительно разделив ее на 2 части: на непосредственно саму Индию, где большую часть населения по вероисповеданию составили хинду, и Пакистан — мусульманскую часть по вероисповеданию. В итоге на северо-западе между двумя странами появилась спорная территория — Кашмир: частично (2/3) принадлежащая в виде штата Джамму и Кашмир Индии и частично (1/3) Пакистану. Проблема в том, что большая часть населения на тот момент в Кашмире была мусульманской. Соответственно в результате резни мусульманское население покинуло Джамму и Кашмир. Пакистан предъявляет претензии на эту территорию, Индия их не признает. Было три индо-па-



кистанских войны, которые не решили вопрос. Конфликт является ключевым противоречием между двумя странами и периодически приводит к военным столкновениям. Важно понимать, что обе страны обладают ядерным оружием: как боезарядами, так и средствами доставки. Тема при обсуждении с индийцами и пакистанцами всегда очень чувствительная — шуток или непризнания права на спорную территорию вам могут не простить.

Конечно же, желательно знать ключевые фигуры индийской политической истории:

Ганди Махатма — лидер сопротивления против Британской колонизации (его изображение вы сможете увидеть на денежных купюрах — индийских рупиях). Он основал это движение, базирующееся на философии ненасилия, и добился того, что в 1947 году англичане покинули Индию. Был убит наемными киллерами в результате покушения, пытаясь найти варианты разрешения кашмирского конфликта;

Неру Джавахарлал — первый премьер-министр Индии. Был одним из учеников и последователей Махатмы Ганди и лидеров Индийского Национального Конгресса. После ухода британцев стал формировать независимую политику Индии — положил начало курсам — «неприсоединения» во внешней политике и «активного вмешательства государства в экономику». Отец и дед хорошо известных премьер-министров Индиры Ганди и Раджива Ганди. Кстати, Махатма Ганди

не является родственником ни для И. Ганди, ни для Р. Ганди.

Ганди Индира — дочь Джавахарлала Неру, дважды была премьер-министром Индии от ИНК. Активно развивала курс «неприсоединения». В ее период активно развивались отношения с СССР, был заложен реальный фундамент дружбы между странами, эффект которого в виде позитивного отношения к нашей стране чувствуется до сих пор. Была убита телохранителями-сикхами после подавления восстаний сикхов из-за захвата их священного храма.

Ганди Раджив — сын Индиры Ганди, продолжатель ее курса. Был убит террористами из организации «Тигры освобождения Тамил-Илама».

О нынешних знаковых фигурах в политической жизни Индии я расскажу в следующей главе.

Ну и чтобы совсем «пролить бальзам на душу» своих индийских собеседников, конечно же, посмотрите индийские фильмы. Болливуд — киностудия, которая снимает в год самое большое количество фильмов в мире. Она располагается в Мумбаи. Для индийцев актеры Болливуда — это небожители, предмет гордости, поклонения и обожания. Не пожалейте времени и посмотрите фильмы с национальной легендой — Раджем Капуром. Фильм «Бродяга» с его участием и мелодии оттуда до сих пор знают многие индийцы. Приведу такой пример: когда оркестр Игоря Бутмана давал концерт в шикарном концертном зале NSPA



в Мумбаи (лучший концертный зал в Индии), и гениальный слепой пианист Олег Аккуратов запел на хинди песни из этого фильма, подпевал весь зал — все зрители любого возраста. Аплодисменты не смолкали где-то полчаса.

Современные актеры и актрисы, такие как Амиаб Баччан, Митхун Чакраборти, Шарукх Кхан, Акшай Кумар, Ашвария Рай будут смотреть на вас со всех рекламных плакатов. Незнание этих имен и пары-тройки фильмов с участием вышеназванных актеров покажет индийцам, что вы здесь человек временный, которого мало что интересует. Для местных жителей, где, как уже говорил, нет подхода «ничего личного, только бизнес», это может быть и причиной для того, чтобы закрыться от вас. А что значат актеры для индийцев, я убедился, когда приглашал в Мумбаи Кирилла Любина — Президента Федерации спортивного ножевого боя России. Он с коллегой проводил показательные и обучающие мероприятия для индийских детей, спортсменов, полицейских, спецназовцев и т.д. На самое ключевое мероприятие мы пригласили Акшай Кумара — болливудскую «звезду», пропагандирующую боевые искусства. Также я пригласил туда Генерального консула России А.А. Новикова, шефа полиции Мумбаи и других видных людей. Но когда мероприятие закончилось, то толпа корреспондентов просто снесла всех нас — нас отодвинули куда-то в угол. Для них существовал лишь один человек

— Акшай Кумар, на которого индийские корреспонденты смотрели как на полубога.

Примерно такими же полубогами, может чуть рангом пониже, являются в Индии игроки в крикет. Это — самый популярный вид спорта здесь. Во всех барах, ресторанах фоном на экране будут идти крикетные матчи. Грешен, не проникся этой игрой, хотя понимал, что посещение матчей можно активно использовать как площадку для встреч с нужными людьми и новых знакомств.

Ну и наконец, Индия прекрасна своим культурным наследием и неповторимой природой. Это полезно увидеть и в познавательных целях, и в плане получения эстетического наслаждения, и для того, чтобы получить «минимальный джентельменский набор», который всегда является предметом разговоров: индийцы всегда будут спрашивать вас — «как вам Индия, что нравится». Конечно же, им льстит, что вы познаете эту сказочную страну.

Если вы не большой любитель старины, то не заморачивайтесь слишком сильно (т.к. для любителей Индия — нескончаемое поле деятельности), посетите мавзолей-мечеть Тадж-Махал в Агре, который был построен потомком Тамерлана в течение 20 лет с привлечением 22 000 мастеров. Настоящий памятник не только архитектурного, но и ювелирного искусства, т.к. его стены инкрустированы драгоценными и полудрагоценными камнями. В Дели восхититесь



Храмом Лотоса, башней Кутуб-Минар, Красным фортом Лал-Кила, триумфальной аркой Ворота Индии, парламентским Дворцом; в Мумбаи — вокзалом Виктория; еще одними, но уже Бомбейскими воротами Индии, музеем Принца Уэльского; в Калькутте — Мемориалом Виктории.

Дикая тропическая природа Кералы и горные, местами снежные, районы Гималаев, особенно в бывшей летней резиденции английского генерал-губернатора в Шимле, также должны произвести впечатление и показать огромное разнообразие индийской природы и людей, населяющих страну. В Гималаях вы поймете, что в Индии произошло смешение всего — одновременно на горном склоне мы, прогуливаясь с семьей, увидели хвойное дерево наших северных широт и рядом же тропический кактус.

Ваши познания культуры и природы Индии произведут впечатление на индийцев. Сами они, кстати, мало путешествуют. И когда я рассказывал индийцам многие моменты из истории и культуры их страны, обсуждал, где и что увидел, какие места посетил, это позволяло сделать 10 шагов вперед в наших межличностных отношениях. Они достаточно открытые и искренние люди, но становятся такими, только когда видят ваш искренний интерес к себе и к своей стране. Вышеперечисленный «джентельменский набор» является достаточным, чтобы оказаться своим в их среде.

## V. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕКУЩЕГО ПЕРИОДА — ИНДИЯ НАЧАЛА XXI ВЕКА

Ретроспективный взгляд на Индию позволил понять нам, что является важным в ее прошлом. Теперь несколько слов о настоящем. Страна является достаточно традиционной (в смысле — следующей традициям) в плане уклада, опирающейся на приобретенный опыт, не быстро осуществляющей изменения. Индийский слон — это лучший символ Индии. Он делает все не спеша, основательно, но когда он начинает движение, то его уже невозможно остановить или заставить свернуть с выбранного пути.

Именно так сейчас Индия взяла старт на становление в качестве регионального лидера и одного из полюсов силы в мире. Ряд процессов, фиксируемых тенденций говорят об этом, и их надо замечать и понимать, в том числе и в разбираемом нами аспекте — организации работы с персоналом в Индии и регионе в целом.

Остановлюсь на наиболее важных моментах для нашей темы.

Индия сейчас самая молодая нация в мире. Этот момент называется «демографическим дивидендом». Около 350 млн человек в Индии находятся в возрасте до 35 лет. Это на 100 млн человек больше, чем в Китае. Т.е. Мы имеем огромную армию трудоспособного населения. С одной стороны, это требует неотложных действий с точки зрения по-



литики занятости, с другой стороны это огромный потенциал для экономического рывка вперед. Ну и, безусловно, это пока не порождает острого вопроса обеспеченности пенсионеров. Хотя их обеспечение идет не за счет пенсионных отчислений — здесь Индию никак нельзя назвать социальным государством. Традиционно принято, что дети активно заботятся о своих родителях.

Вышеприведенный факт вселяет оптимизм наряду с тенденцией роста культы образования. В стране с населением в 1 миллиард 300 миллионов, безусловно, образование является «входным билетом» в мир, отделяющий тебя от реальной бедности. Напомню, что в Индии число людей, живущих за чертой бедности, составляет 300 млн человек, 600 млн живут на грани прожиточного минимума. Соответственно, молодое поколение понимает, что образование — это возможность жить достойно, пусть и не вырываясь за «круг своего предназначения».

Для бизнеса это положительный сигнал, т.к. говорит только об одном, что страна имеет большое количество молодых людей, образованных либо стремящихся к развитию.

При этом молодым людям есть куда входить со своими устремлениями — Индия демонстрирует на период 2015-2016 годов самый сильный рост экономики среди стран БРИКС — 7%. Также по объему ВВП Индия догоняет Китай и должна обогнать его, являясь сейчас 12-

ой экономикой мира с 1,089 трлн долларов США.

Курс нового кабинета Нарендры Моди явно ориентирован на развитие бизнеса и создание рабочих мест. Наблюдается отход и критика идей Ганди, государство все больше берет курс на рыночное развитие экономики. При этом оно не уходит с головой в либеральную доктрину — мы видим интересный симбиоз, с одной стороны, рыночной экономики, с другой, — крайне жесткой национальной политики. Когда я посетил экономический форум в Ахмедабаде, где присутствовали лидеры крупнейших держав, передовых экономик, международных организаций, и послушал речь Н. Моди, то она произвела на меня неизгладимое впечатление. Он, безусловно, яркий оратор, делающий ставку на расцвет страны через рост национального самосознания. Его речь сводилась к тому, что «мы — самая древняя, самая талантливая, самая сильная нация на Земле. За нами будущее. Мы будем двигателями прогресса. Индия — прежде всего для индийцев и роста их благосостояния, но мы открыты и для других. Пусть сюда приходит зарубежный бизнес и приносит технологии. Ему будут созданы все условия для развития, но главная задача — это локализация производства в Индии, передача ей технологий и создание рабочих мест и т.д.». Речь была ориентирована на развитие бизнеса в стране, на создание условий для прихода иностранных инвесторов, но при этом была крайне националистична, так что



прямо на моих глазах было видно, как проникались ей сами индийцы.

И надо отметить, что такие идеи находят поддержку в обществе. Слава Богу, индийцы не агрессивны и не возьмутся за покорение мира посредством оружия, но идеологический толчок росту экономики, работе на благо себя и страны это дает. И одновременно снижает раболепие перед «белым человеком». Как я уже писал, необходимо сохранять «ореол колонизатора», но при этом понимать, что это уже не те индийцы, которые были 30-40 лет назад, и неуважение к ним будет диссонировать с тенденциями роста национального самосознания.

Апофеозом новой доктрины является программа «Make in India», которая фик-

сирует то, что Индия открывает двери для прихода инвесторов, прежде всего, заинтересована в технологиях, делает ставку на получение этих технологий и в итоге — организацию производства у себя в стране.

Сразу же в течение полугода после запуска данная программа принесла удвоение инвестиций в страну с 11 миллиардов долларов до 21 миллиарда долларов США. Справедливы слова К. Лагард, главы МВФ, что «Индия — светлое пятно в нынешней мировой экономике». Причина этого — неуклонный рост среднего класса, сопоставимого по своему потреблению со средним классом развитых стран. Именно поэтому иностранный бизнес активно







идет в Индию, прощая националистические выпады Н. Моди, делая вид, что их просто нет. Здесь колоссальное и неуклонно растущее потребление всего. Получается, что в Индии фактически 2 населения России (столько составляет средний класс Индии) потребляют столько, сколько в России это делает не такой уж многочисленный средний класс. Еще лет 15-20 Индия будет голодна до передовых технологий, и это время для того, чтобы выявить эти потребности и попытаться застолбить свое место на данном рынке.

В свете происходящих изменений и постепенной интеграции Индии в мировую экономику (очень дозированной, т.к. Индия разумно сохраняет достаточно сильный протекционизм, защищая своих производителей, делает ставку на хотя бы частичное самообеспечение во всех отраслях) все в более положительную сторону меняется восприятие периода британской колонизации в Индии. Индийцы все больше ценят созданную объединившую страну инфраструктуру и особенно привнесенный английский язык, ставший как связующим для страны (почти все штаты имеют свои языки, и их жители часто не понимают друг друга), так и облегчающий приход сюда иностранного бизнеса, а также давший толчок выносу сюда ряда производств и организации в Индии массовых центров аутсорсинговых услуг: бухгалтерии, call-центров и т.д. Ну и, конечно, знание английского языка дает возможность мо-

лодым индийцам уезжать за рубеж и учиться в ведущих университетах.

Кстати, знание английского языка является двигателем еще для одного процесса — распространению индийцев по свету. В отличие от китайцев (среди которых знание английского языка значительно меньше), которые также активно расселяются на нашем Дальнем востоке и по миру, индийцы держатся не только диаспорами, но и способны индивидуально интегрироваться в мировое пространство. Приоритет отдается Англии и США. Индийцы активно получают там образование, оседают и, по восточной традиции, тут же подтягивают туда своих родственников. Я бы назвал это «обратной мирной колонизацией». В разговорах с друзьями-индийцами я нередко встречал точку зрения, которая отражает некое коллективное мировоззрение: «Мы ни с кем активно не воюем, никому сильно не сопротивляемся, мы адаптируемся; может быть, у нас нет великих воинов, великих побед и открытий, но мы способны пережить любые вторжения — завоеватели уходят, ассимилируются, а мы остаемся; сами же спокойно расселяемся по свету, увеличивая свое влияние, проникая в различные сферы жизни».

Логика процесса действительно такова — как пример, помимо «Кремниевой долины», где индийцев очень много, назначение руководителем программы MBA в Гарварде индийского профессора. Последний, следуя традиции, тут же заявил, что должна произойти опреде-



ленная индуизация процесса образования с приглашением большого числа индийских преподавателей. Как подтверждение такого рода доктрины почти в каждом индийском аэропорту вы сможете увидеть слоган: «Гражданин мира — по сути, индиец — в душе».

Конечно же, отталкиваясь от того, о чем я сказал выше, в Индии есть при сохранении мощной самобытности ориентация на США и Англию — в образовании, в культуре, в стремлении уехать туда, в желании наладить бизнес с партнерами из этих стран. Это не критично, но чувствуется, и надо сказать, что наши позиции сильно ослаблены по этим направлениям со времен СССР. Но важно понимать, что двери пока еще открыты — есть историческая положительная память, гибкость индийцев и, что характерно для такой большой страны, невозможность для всех занять нишу партнерства с США и Англией. Индийцы ищут и других партнеров. Но туда активно идут игроки классом ниже, и нам надо спешить.

Если говорить о тенденциях в культуре и спорте, то Индия, как писал ранее, хранит самобытность — с одной стороны, с другой же — идут процессы, которые я бы сравнил с «мягкими 90-ми», если сравнивать с нашей страной. Уверен, что специфические черты индийцев как нации, религиозная составляющая не дадут вылиться этой тенденции в «реальные 90-е» России.

Имеет место здоровый консерватизм — в театрах и подобных площад-

ках, коих немного, абсолютный приоритет индийских постановок, танцев и т.д. Вошедший как свой в индийскую культуру крикет, также номер один, если брать спорт. Но есть определенный водораздел поколений — где-то на рубеже 30–40 лет. В спортивных увлечениях вы сможете увидеть, что люди за сорок в массе своей крайне неспортивны, их тела не развиты, а физическая культура в школе им не преподавалась. Максимум они выполняют пару-тройку дыхательных упражнений из йоги, легкие растяжки и что-то похожее на спортивную ходьбу. Кстати, интересно, что бытующее мнение о том, что индийцы почти все — йоги, примерно так же верно, как, что все русские пьют много водки. Меня постоянно спрашивали об этом индийцы: «Все русские постоянно пьют водку?» Ну а я им отвечал вопросом на вопрос про йогу — «все ли они — йоги».

Индийский же кардиолог, отвечая на мой вопрос, «почему индийцы не бегают и не делают интенсивные упражнения, а максимум занимаются быстрой ходьбой, и есть ли в этом высший смысл», отвечал просто: «Лень». Но я думаю, что корни в этом климатические (на большей части территории достаточно жарко), однако привычку это сформировало.

Проникновение элементов западной культуры — особенно кино, а также появление кондиционированных спортзалов, международных школ стало формировать среди молодых индийцев определенный культ здорового тела.



Среди молодежи вы сможете увидеть все больше людей, занимающихся с отягощениями, единоборствами, играющими в футбол, волейбол, баскетбол. Я думаю, это будет находить все более широкое распространение, т.к. и в школах эта практика становится все более распространенной. Приятно, что, перенимая новое, индийцы не отходят от корней. Среди моих друзей-спортсменов многие параллельно продолжали заниматься йогой, развивали новые направления, такие как силовая йога. Важно отметить, что спортивные клубы малочисленны, нередко имеют закрытый характер и это хорошее место для установления связей, встреч, т.к. там

немало деловой элиты, особенно нового поколения.

Аналогично и с театрами, музыкальными шоу. Площадок очень мало. Индийцы очень охотно смотрят национальные постановки. Зарубежные, в том числе российские артисты, не особо балуют Индию своим вниманием, зная, что полные залы не всегда удастся собрать. Но есть тенденция — интерес к зарубежной культуре начинает расти, и, что важно понимать, для них это определенный элемент элитарности. Т.е. приглашение на концерт, спортивное шоу с участием иностранных артистов/спортсменов всегда вызовет интерес и будет воспринято с благодарностью (только приглашайте





всегда вашего партнера с супругой). Т.е. это тоже хорошая площадка для знакомства и поддержания контакта.

Ну и, завершая экскурс, вернусь к «лихим 90-м»: среди молодежи 20-25 лет влияние зарубежной культуры и тяга к выходу за пределы «моральных ограничений» своего общества чувствуется еще сильнее. Я обратил внимание, что по стилю одежды, употреблению спиртных напитков, нередко показному курению многие представители богатой молодежи стараются удовлетворить голод, созданный традиционной культурой. Вряд ли это овладеет всем индийским обществом, но некий элемент порочности будет все сильнее культивироваться подрастающей элитой. Так что распитие хорошего виски с сигарой всегда сможет сделать вас ближе и понятнее деловому партнеру. Но не забывайте, что, чем больше за сорок — пятьдесят, тем такой подход менее выражен, чем меньше за этот возраст — тем сильнее готовность «пуститься во все тяжкие».

Мне бы хотелось подвести черту под описанием общих современных тенденций в индийском обществе, которые помогут вам понять эту страну и стать там успешными. Теперь перейдем от общего к частному, а именно к тому, что я назвал в шутку «военно-полевыми опытами». Поделюсь примерами из практики в той последовательности, в какой они возникали на моем жизненном пути в Индии, и с большой долей вероятности в такой же последовательности (плюс — минус) будут у вас.

## VI. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Когда мы прибыли на переговоры в офис крупнейшей индийской частной компании Reliance Industries, одной из наиболее продвинутых национальных компаний, то сделали это за 15 минут до назначенного времени, планируя по деловому начать обсуждение вопросов о создании совместного предприятия, благословение которому было дано на встрече премьер-министров двух стран.

Наше удивление непомерно возросло все 3 часа, которые мы ждали до начала переговоров. В течение этого времени наши визави постепенно подтягивались в переговорную, сменяли друг друга, разговаривали с нами о России, об Индии, о погоде и т.д. При этом никто не испытывал и тени сомнения, неловкости, что несмотря на назначенное время, процесс переговоров не стартовал. Мы все время ждали, что, наверное, подойдет кто-то очень важный, без кого нельзя начать переговоры — он приходил, потом оказывалось, что не пришел еще кто-то — гораздо важнее. На наши тактичные намеки, что пора начинать встречу индийцы отвечали очень дружелюбно, «что почувствуйте себя как дома, расслабьтесь, не переживайте, скоро все будет, в Индии быстро дела не делаются и т.п.». В итоге в районе 14.00 в дверь заглянул кто-то «тот самый важный», сказал, что всех нас рад видеть, сейчас выпьет кофе, и мы начнем (могу сказать, что и далее в



период моей работы в Индии мне пришлось смириться с тем, что приход минимум в районе часа от назначенного времени является нормальным — такова культура, и надо закладываться в своем расписании именно с такой погрешностью).

Почти все переговоры начинались именно так. И даже после их начала мы раскачивались часов до семи вечера, уходя в незначимые детали, делая перерывы. Концентрация усилий происходила уже после 19.00. И далее переговоры обычно продолжались до 2-3 часов ночи, а бывало и дольше.

Способствует такому неспешному и не всегда, на первый взгляд, сфокусированному ведению переговоров обилие переговорщиков с индийской стороны. Обычно на первичные-вторичные встречи они приходят в многочисленном составе, а на последующие рабочие встречи, где от вас присутствует 4-5 человек, могут привести группу в 15-20 человек. С одной стороны, это позволяет более глубоко обсуждать вопрос. С другой стороны — усложняет его: они любят постоянно передвигаться, меняться местами, начинать переговоры по деталям между собой, и вы просто теряете нить, и понимание того, с кем ведете диалог, кто будет принимать решение.

Как-то в очередной раз, когда наш проект стал пробуксовывать, из Москвы из «Сибура» была направлена «антикризисная группа» из подразделения, курирующего реализацию проектов. В

Москве было непонятно, как можно так долго не приступать к реализации проекта, а в течение двух лет все вести переговоры то по базовому проекту, то по строительному проекту, без конца меняя условия, бюджет и т.п. Был сделан вывод, что работа с индийскими партнерами выстроена не совсем эффективно, что надо поставить их в рамки, заставить принять жесткий план-график, найти одно ответственное лицо, подписать протокол с ним по итогам переговоров, а далее скрупулезно этот самый график контролировать. Аргументы от проектной группы, работавшей на тот период, что именно так все и делается, но, увы, с индийцами это не работает, не были восприняты. Антикризисная группа прибыла так, что еще от трапа самолета веяло их желанием «вступить в бой» и научить индийских партнеров и членов российской проектной группы работать — суровые лица, ноль реакции на попытки индийской стороны поговорить по пути о чем-то отвлеченном. Увы, стартовавшие переговоры спутали карты: обилие переговорщиков и их перемещения поставили в тупик антикризисных менеджеров на первой стадии переговоров — они потеряли нить, с кем вести диалог. Попытка поставить вопрос, кто отвечает за переговоры в целом, споткнулась о типичный индийский ответ — «мы» (каждый в своей части). Усугубило дело то, что при каждом поставленном остром вопросе индийские партнеры минут на тридцать уходили в дебаты между собой



на родном языке, повторюсь, постоянно активно передвигаясь у стола, так что идентифицировать, с кем велся диалог, было уже трудно. Время летело, а попытка слету решить все вопросы умирала на глазах. В итоге какой-то протокол был подписан. Антикризисная группа уехала хоть с этой маленькой победой, но с пониманием, что их стратегия переговоров провалилась. Но, увы, и протокол умер при первой же попытке его контроля — первая реперная точка показала, что 90% зафиксированного в протоколе индийской стороной не выполнено. Ответ был простой — «мы передумали и

решили поменять весь график, так что приезжайте на переговоры еще». Но антикризисная группа потихоньку ушла с этой темы, поняв, что медали тут не заработаешь. Продолжали проект те, кто его и начинал, и в течение еще пары лет со взлетами и падениями и путем достижения «малых побед» довели переговоры до стадии строительства.

Могу сказать, что вышеназванный стиль ведения переговоров является как присущим индийцам в силу социально-психологических особенностей, так и сознательно реализуемым с целью достижения результата посредством «мяг-





кой силы». Они очень редко ведут жесткие переговоры, т.к. это не свойственно их деловой культуре. Жесткие выпады контрагентов часто «топят» в дискуссиях, забалтывают их. Никогда не говорят «нет», но если не согласны, уводят диалог в явно непрагматичное русло. Ну и, конечно, «маринуют» переговорщиков с другой стороны, выматывая длительностью переговоров, сменой участников и т.п., делая это все, кстати, крайне доброжелательно. Вам просто кажется, что царит бардак, а сами индийцы называют это «управляемый хаос».

Также индийские визави вначале всегда поражают обилием людей с титулами, пришедшими на переговоры, — одни президенты, старшие вице-президенты, просто вице-президенты, директора и т.д. У вас создается иллюзия, что это все люди высокого полета, которые будут принимать решения, и ваш вопрос будет решаться быстро. Сами же обладатели титулов и рангов тщательно поддерживают этот ореол. По факту, позже вы видите, что перед вами симбиоз демократии (а Индия, как мы уже говорили, крупнейшая в мире демократия) и восточной иерархии: говорить могут все, а вот полномочий нет почти никаких, — все, даже мелкие вопросы часто решает босс, и полномочия всех людей с титулами могут уступать полномочиям начальника отдела с вашей стороны. Поэтому главная задача — как раз найти того, кто принимает решения или имеет самую короткую дорогу к такому чело-

веку. Иначе потратите время на обсуждения с теми, кто вряд ли сможет сдвинуть с места ваш вопрос. Но не теряйте хороших отношений с такими людьми, т.к. они формируют информационный фон для босса.

И еще пара очень важных моментов: как грамотны не были бы ваши переговорщики, не направляйте на встречу команду только молодых менеджеров. В Индии глава семьи, пока он жив, — отец. Все остальные, какие бы посты они ни занимали, находятся под ним в социальной иерархии.

В семейном бизнесе, даже если молодой и хорошо образованный сын ведет дела, по ключевым решениям он всегда советуется с отцом — основателем бизнеса. Соответственно, и на управленческих позициях рост идет постепенный, и серьезного назначения человек достигает в профессиональном плане где-то после 40 лет, а топом становится в районе 50.



*Благодарим автора за право публикации части книги.*

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

# Леланд Стэнфорд



Леланд Стэнфорд, американский политик, промышленник и предприниматель. Основатель Стэнфордского университета.

Леланд Стэнфорд родился 9 марта 1824 года в Уотервлиет (переименован в

город Колони), Нью-Йорк, в семье фермера, в которой он был восьмым ребенком.

До 12 лет Леланд учился в общеобразовательной школе и затем три года, до 15 лет, обучался дома. Позже поступил в Клинтонский либеральный институт. С 1841 по 1845 год в семинарии г. Казеновия, Нью-Йорк, изучал право. В 1845 году в Олбани Леланд поступил на юридическую службу в контору Wheaton, Doolittle & Hadley.

В возрасте 24 лет Стэнфорд был принят в коллегия адвокатов, затем, переехав в Порт-Вашингтон, начал адвокатскую практику. Два года спустя, в 1850 году, Стэнфорд был выдвинут на должность окружного прокурора от Партии виггов (США) по округу Вашингтон, штат Висконсин. Вскоре он основал газету Washington Herald.

Леланд начал свой бизнес в 28 лет в период Калифорнийской золотой лихорадки, он переехал в Калифорнию и стал работать в семейном бизнесе со своими пятью братьями, которые задолго до него обосновались на побережье Тихо-





го океана. Стэнфорд работал в универсальном магазине для шахтеров, потом перешел в оптовую торговлю. Служил мировым судьей, помог организовать библиотечную ассоциацию г. Сакраменто, которая позже стала публичной библиотекой Сакраменто. В 1856 году он с семьей переехал в Сан-Франциско, чтобы принимать участие в крупных торговых операциях.

28 июня 1861 года была основана компания Central Pacific Railroad («Центральная тихоокеанская железная дорога»), президентом которой стал Стэнфорд, его компаньонами были Чарльз Крокер, Марк Хопкинс и Коллис П. Хантингтон — известные крупные инвесторы, их называли «Большая четверка». Первый тепловоз, выпущенный ими, был назван Governor Stanford в честь Стэнфорда.

Семь лет спустя после основания Central Pacific Railroad была зарегистрирована Pacific Union Express Company, эти две компании объединились 10 мая 1869 года, церемонию возглавлял Стэнфорд.

В 1868 году Стэнфорд и его партнеры приобрели контроль над Southern Pacific Railroad, президентом был избран Леланд, возглавлявший компанию до 1890 года. Кроме того, с 1870 года, практически до последних дней — до июня 1893 года — он был директором Wells Fargo & Company.

В 1874 году Стэнфорд переехал в Сан-Франциско, где заступил на должность председателя «Пароходства Востока и Запада», осуществлявшего рейсы в Японию и Китай.

После того как в 1890 году Стэнфорд был смещен с поста президента Southern Pacific Company, он был избран председателем исполнительного комитета Southern Pacific Railroad, и занимал этот пост, совмещая с должностью президента в Central Pacific Railroad, до самой смерти.

Помимо этого Стэнфорд владел двумя винными заводами, основанными в 1869 году, управляемые его братом; крупнейшим по тем временам виноградником — 14 кв. км; фермой в Пало-Альто, где выводились знаменитые породы лошадей.

Стэнфорд имел дом в Сан-Франциско в районе Ноб-Хилл, разрушенный в результате землетрясения в 1906 году, теперь это Stanford Court Hotel; величественный особняк в Сакраменто, штат Калифорния, сейчас это Национальный исторический парк «Особняк Леланда Стэнфорда» и дом-музей, где проводятся калифорнийские общественные мероприятия.

Журнал



2017 г.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Административное

№ 2

2017

ПРАВО

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Уголовная ответственность за  
незаконную банковскую деятельность**

**Обзор судебной практики по вопросам  
совершенствования налогового  
администрирования в 2017 году**

**Преднамеренное и фиктивное  
банкротство**

**Двойной налог за неосвоение  
приобретенного земельного участка  
(незарегистрированную недвижимость  
на нем)**

**Споры, связанные с машиноместами,  
при покупке квартир в новостройках**

**Способы разрешения ситуации дедлока:  
анализ судебной практики**

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕКЦИЯ

# Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



**Марк  
Гоулстон**

«Марк обладает  
почти магической  
способностью склонять  
на свою сторону кого  
угодно»

*Кейт Феррацци*

**Специальные условия для подписчиков  
журнала «Управление персоналом»**

Укажите при регистрации на лекцию  
специальный промо-код **TOPPERSONAL**  
и получите **скидку 7%** на билет.



8 (800) 333 67 02  
[www.bbi.club](http://www.bbi.club)

Для HR и T&D директоров  
бесплатно

Лекция

СКОРО В МОСКВЕ

## ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней  
корпоративной  
культуры

**ДЭЙВ ЛОГАН**

«Культура ест стратегию  
на завтрак»

*Питер Друкер*



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ  
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**  
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02  
[www.bbi.club](http://www.bbi.club)