

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпускные вопросы по материалу "Ресурсы" – 71052, 71055, 71056.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 44
(456)

2017

БИЗНЕС И ВЛАСТЬ

Главная тема:



Олег Сорокин

**Бизнес — это всегда
нестандартные ситуации,
в которые вы, как предприниматель,
неминуемо будете попадать**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Кого или чего боятся бизнесмены? ФНС, проверок, форс-мажора?..

Да ничего не боятся, как показали беседы с ними. Просто ко всему надо быть готовым, в том числе вступить в сражение...

Р. С. В  45 скоро:

Все региональные директора в одной из сотовых компаний считали себя НЕЗАМЕНИМЫМИ (от получения лицензии до частот). Но новый коммерческий директор нашёл соломоново решение, сохранив «небожителей» и переподчинив их новой структуре.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

декабрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357



Эдуард Бадин



Юлия Дымова



Иван Хапалин



Артём Беляев



Олег Ефимов



Ольга Сулима



Наталья
Пластинина

Долевое строительство

*Эдуард Бадин
Юлия Дымова
Иван Хапалин
Ирина Уколова
Артём Беляев
Олег Ефимов
Вадим Черданцев
Ольга Сулима
Валерия Соколенко*



Владислав Порваткин



Екатерина Шаго



Оксана Филачева



Валерия Рытвина



Наталья Воропаева



Иван Городецкий



Саид Барзиев

Методы обмана в ЖКХ

*Наталья Пластинина
Владислав Порваткин
Оксана Филачева
Екатерина Шаго*

Наличные деньги

*Валерия Рытвина
Саид Барзиев
Наталья Воропаева
Иван Городецкий
Анастасия Воропаева
Павел Соколов*

стр. 5

Ответственность с каждым новым шагом вперёд растёт, не каждый психологически это выдерживает...



Олег Сорокин,
«Квант Энерджи»

стр. 39

«Племена», действительно, есть в любой компании. Они были, есть, будут...



Константин Рачин,
ПАО «КуйбышевАзот»

стр. 49

Иногда человеку кажется, что он обладает какими-то секретами...



Светлана Павлюк,
АО «ПКК МИЛАНДР»

стр. 21

Представление о том, что ваша работа мечты существует и ждет вас где-то за поворотом, — всего лишь сказка...

Билл Бернетт, Дэйв Эванс



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Сложно теоретически влезть на высокое дерево

Олег Сорокин, «Квант Энерджи»

Трибуна лидера

15

Сажайте деревья, помогайте региону... и с вас иной спрос?

Юлия Белова, «ФинХаус»

Александр Пудовкин, ООО «ВМ Group»

Евгений Смоляков, ТД «Сибирский»

Бизнес и власть

21

Дизайн вашей жизни: Живите так, как нужно именно вам

Билл Бернетт, Дэйв Эванс

Бизнес-литература

39

«Племена» есть и были во всех компаниях, но если они не мешают работать, то их не стоит трогать

Константин Рачин, ПАО «КуйбышевАзот»

Корпоративная культура

45

Юбилейная XV премия в области менеджмента «ТОП-1000 российских менеджеров»

ТОП-1000 российских менеджеров

49

Звери разные бывают: кто-то живёт стаями, а кто-то в одиночку

Светлана Павлюк, АО «ПКК МИЛАНДР»

Трибуна HRD

61

Успешные предприниматели мира

Марк Бениофф

№44
(456)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

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
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.11.2017 г.
Формат 60х90 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
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 >

Сложно теоретически влезть на высокое дерево

В бизнесе нет врагов или друзей.

Есть договорные отношения.



Олег Сорокин

генеральный директор
«Квант Энерджи»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Насколько важна для бизнеса эта тема?

Ороший руководитель — тот, кто эффективно управляет имеющимися ресурсами. Естественно, кадровый потенциал также является активным ресурсом компании. Однако он не всегда проявляет себя в полной мере. Чтобы стимулировать активность каждого отдельного сотрудника, необходимо овладеть общими алгоритмами управления крупным коллективом, а также осознать важность индивидуального подхода в разрешении любой производственной ситуации. Может показаться, что соединить эти две методологии на практике почти невозможно — но это оказывается не так сложно.

Я ценю в людях инициативность и умение оперативно реагировать на поставленные задачи. Иногда бывает важно проявить себя как менеджера. Я присматриваюсь к таким сотрудникам: ценю управленческие качества, уважаю компетентность и готовность собраться, сконцентрироваться даже в самых экстремальных условиях. Регулярные тренировки на практике дают опыт, где-то через ошибки, где-

то через волевые решения, но мы знаем свои генеральные цели и движемся к ним поступательно.

Сколько сил и времени стоит тратить на предупреждение конфликтов с новыми партнёрами?

— На первом этапе были ошибки, но до серьёзных конфликтов не доходило, у нас репутация честного подрядчика. Что-то где-то не так договорился с людьми, недопонял что-то. Там не подписал договор, не посмотрел детали — оказалось, что мы должны грузить так-то — решил, что всё сделаешь быстро. Ну, куча вот таких вот нюансов. Всё это рабочие моменты, с которыми приходится сталкиваться каждому руководителю. Несомненно, бывает немало, скорее всего, поспешных принятых решений. Хотя откладывать в долгий ящик всё нельзя, нужно быстро соображать и понимать важность принятых решений. Но спешить — людей смешить, — есть такая поговорка.

Решения необходимо принимать взвешенно, учитывая множество разнообразных факторов, которые в той или иной степени могут повлиять на развитие ситуации. Многие начинающие предприниматели пренебрегают основами стратегического планирования, полагаясь исключительно на собственную интуицию и везение. Впрочем, подобную ошибку я лично

допускал не единожды, пока не освоил базовые правила игры. Даже сейчас, обладая определённым опытом, я не застрахован от ошибок, и в этом нет ничего катастрофического.

Я работаю по такому принципу: если договариваться, то выполнять условия договора любой ценой. В основном договариваюсь изначально на словах. Сначала даю своё слово, предварительно обговорив все детали сделки, и дальше уже подписываем бумаги. Кстати, бывает это идёт в минус мне и компании: если я сказал «да», а по-

Просто я такой человек, и этим много кто пытается воспользоваться. Однако, в конечном итоге, я всё равно остаюсь в выигрыше, поскольку репутация честного партнёра, которое я зарабатывал, стоит очень многого.

И «Если кому-то из друзей что-то делаешь бесплатно, то следует это делать и впредь... иначе — конфликт». Насколько верна эта мысль?

— Бизнес построен на юридическом взаимодействии, все наши пар-

...ПОНИМАТЬ СВОЮ ЦЕЛЬ, ЭТО ОЧЕНЬ ПОМОГАЕТ НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ, КОГДА ПОЧВА ПОД НОГАМИ ЕЩЁ ТАКАЯ ЗЫБКАЯ

том понимаю, что это моя ошибка, то приходится выполнять даже себе в минус. Пример из последнего практического опыта компании: до нового года людям просчитали сумму заказа по одной цене, говорили, там 5 миллионов. А потом — раз-раз, ситуация изменилась, а мы уже подписали договор. Начали оттягивать-оттягивать — в итоге толку нет. Сейчас нам пришлось «в ноль» людям отдавать, ничего не зарабатываем.

тнёры нам не враги, а скорее друзья. Но, как вы понимаете, производство требует вложений средств, а дилерские поставки тем более — в счёте мы прозрачно указываем на ценообразование, и этим привлекаем новых партнёров.

Бесплатно можно сделать что-то сверх заказа, по-дружески, а основную часть даже для них считаю необходимым проводить стандартно.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Ведь мы компания, которая делает упор на качестве работы. Сделаешь без вложений друзьям заказ — где-то не хватит средств, а на проекты ведь смотрят потенциальные заказчики. Поэтому настоящие друзья понимают эти моменты и оплачивают даже быстрее среднестатистических партнёров.

Можно ли дружить с подчинёнными и как?

— В первую очередь я ценю продуктивный диалог. Я не авторитарный руководитель, мне важно мнение каждого сотрудника, поскольку во многих вопросах производства, реализации, маркетинга они намного компетентнее меня.

Я осуществляю лишь общее руководство, являясь главой компании. И не боюсь совершать ошибки и признавать их. К разумным продуманным решениям всегда прислушиваюсь, даже если изначально моё мнение было противоположным в конкретной ситуации. Общаемся, организуем корпоративные собрания...

Сооснователи бизнеса есть всегда, но нередко они громко расходятся... Неужели это неизбежно?

— Важный момент — понимание задач, которые совместно решаем, к чему идём, какие есть личные мотивы

для сосуществования в одном бизнес-поле. Ожидание реальных результатов и совместный анализ проблем ведут к укреплению взаимоотношений, а не разрыву.

Самое главное в начале: если есть кто-то с тобой, то начинается. На берегу обсуди все детали — и всё. Садись в лодку и плыви, а дальше уже по мере поступления вопросов... Естественно, всегда будут ошибки, и их придётся решать. Но это не так уж страшно, если есть чёткий план и ты видишь, куда движешься. Это очень важно — понимать свою цель, это очень помогает на начальном этапе, когда почва под ногами ещё такая зыбкая.

Далее появляются результаты, нужно быть готовым к расширению не только компании, но и личностно управленцев. Требуется развиваться, может, даже учиться и практиковаться. Ответственность с каждым новым шагом вперёд растёт, не каждый психологически это выдерживает.

Партнёры, аутсорсеры — какие принципы их выбора и договоров могут долго не приводить к спорам?

— Обратите внимание на наши крупные проекты — в основном это интересные, частично финансируемые государством тендеры. Такая работа не только характеризуется финансовой стабильностью и гарантированной

оплатой, но ещё и достаточно интересна сама по себе.

На выбор партнёра или аутсорсера влияет их бизнес-репутация. Оцениваем результаты, тщательно подготавливаем

ника не означает категорически отрицательное решение на последующие их предложения. Привожу свои аргументы, делаю комплимент за попытку, а главное — ставлю акценты на деле, а не человеке.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ С КАЖДЫМ НОВЫМ ШАГОМ ВПЕРЁД РАСТЁТ, НЕ КАЖДЫЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ЭТО ВЫДЕРЖИВАЕТ

ливаем юридические документы, анализируем финансовые риски и затем рассматриваем потенциального партнёра как долгосрочного, иначе никак.

УП Как Вы отказываете друзьям? Коллегам? Подчинённым? Чужим фирмам?

— Не стараюсь манипулировать людьми и не даю оказывать влияние на свои решения: если конструктивно, аргументированно, то принимаю, в иных случаях меня сложно переубедить. Взвешиваю своё решение, анализирую, при этом стараюсь не затягивать с ответом.

Если намерен отказать, делаю это решительно, но не жёстко: ведь отказ от одного проекта либо идей сотруд-

УП По каким маркерам можно догадаться, что кто-то из топов нелоялен компании?

— Миссия нашей компании — сделать окружающий мир лучше. Те, кто намерен шагать с нами в этом направлении, априори лояльны к компании. Позиции сотрудников, партнёров должны быть современными, стабильными, постоянно растущими и ориентированными на клиента, его потребности.

УП Зачем крупные фирмы порой мониторят через соцсети примерные траты своих сотрудников с целью понять, не «подрабатывают» ли они ещё как-то?

— Вопрос доверия сотрудникам значительно глубже, чем его воспринима-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ют в некоторых фирмах. Уже на этапе найма мы оцениваем перспективы специалиста, обозначаем мотивацию. Количество заказов не позволяет нашим сотрудникам находить время на подработку. Персоналу интересно работать на генеральную цель компании, ведь начинали мы всего с пяти сотрудников, а сейчас это уже более двухсот специалистов, которые верны своей деятельности и сильны каждый в своём вопросе.

Увольнение ценного сотрудника — когда, почему и как стоит его готовить и проводить?

— По деньгам можно договориться всегда, но если специалист потерял внутреннюю мотивацию, то лучше расстаться. Стараюсь находить время на решение актуальных вопросов с сотрудниками, на мой взгляд, делить их на ценных и иных — позиция не совсем верная. Ведь каждый должен быть на своём месте максимально ценным, а иначе его

Я ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК, КОТОРОМУ СЛОЖНО ПОД ЧУЖУЮ ДУДКУ ПЛЯСАТЬ

Равноудалённые олигархи — применимо ли это понятие в бизнесе с топами и важными партнёрами?

— Вспоминается выражение одного из известных политиков: «Все звери равны, но кто-то из них равнее других». Принцип компании — взаимодействие с партнёрами и топами по установленным этическим правилам. Но, когда обрабатывается крупный заказ, приходится работать в узком направлении, с кем-то идти на сближение, договариваться. В это время он менее удалён, чем другие, но это не значит, что мы стали менее лояльны к остальным партнёрам.

профессионализм ставится под сомнение. Совсем другое дело, если сотрудник совершил ошибку: вот тут задача руководителя — правильно расставить приоритеты и проработать ситуацию вместе с персоналом досконально.

Есть фирмы, о которых в сетях нет ни слова критики. О чём Вам это говорит?

— В нашей сфере деятельности партнёры зачастую на виду, поэтому мы о них знаем не только из сети, а по рекомендациям постоянных клиентов, пересекающихся по иным направлениям. Маркетологи и пиарщики свой

хлеб ведь не даром едят, поэтому доверять информации в интернете нужно, но и проверять на практике будет нелишним. Хотя благодаря отзывам в сети и статистике судебных дел нам удалось избежать сотрудничества с партнёрами, которые не всегда выполняют обязательства.

УП Как правильно стоит премировать топов, если вклад каждого в успех очень сложно оценить?

— У нас проектные бонусы — стараемся договариваться на берегу, оцениваем количественные и качественные показатели. Стратегические цели важно определить перед началом года, обсуждаем, закрепляем, далее, возможно раз или два в год, приходится совещаться, когда возникают спорные ситуации. На практике максимальная ответственность за мной, поэтому все минусы беру на себя, а плюсы распределяю между топками и персоналом.

УП Вы премируете людей за идеи в бизнесе? Как?

— В нашей команде мы обсуждаем всё, советуемся с ребятами. Вот есть, допустим, такой проект — за сколько можно времени сделать, кто что подскажет, есть ли какое своё видение. Ребята говорят: так и так. Только не так, что кто-то просто говорит: «Ну, я думаю, что вот так». Нужно подтвердить своё мнение, обосновать, почему

так. Чтобы человек привёл конкретные данные, продемонстрировав, что это действительно так. Это же разумно, что человек в этом вопросе понимает, соображает, приводит доводы, что действительно нужно именно так сделать. А далее распределяем бонусы сверху вниз по результату и вложенным усилиям. Идея без реализации не стоит ничего.

УП Многие топы говорили УП, что им нравятся неожиданные крупные премии типа «джекпот» за успех проекта или идею. Ваше мнение о такой форме мотивации?

— Полностью поддерживаю мнение экспертов в области мотивации. Когда вижу потенциал в руководителе, ставлю задачу сложнее стандартной, не делая упор на дополнительных стимулах. Если человек в экстремальной ситуации ведёт себя максимально ответственно и профессионально, то премирую его дополнительно.

УП По каким принципам стоит сокращать людей, если вдруг грянет кризис?

— Нам повезло чуть больше: мы в кризис расширялись, а не сокращали штат. Изначально вопросы экономии средств решали за счёт передачи некоторых дел другим компаниям по системе аутсорсинга: бухгалтерия, юридическое сопровождение. Чтобы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не держать штат лишних сотрудников, работаем с проверенными компаниями, теми, кто персонально этим занимается, сокращаем на этом затраты.

УП Ваше отношение к кадровым агентствам: можно ли им поручать подбор специалистов с определёнными качествами надёжности и честности?

— Всё зависит от текущих задач и стратегического планирования компании. К примеру, поступил заказ, и я твёрдо знаю, что этот специалист потянет, — беру его, но по некоторым вопросам найма персонала доверяю топам, не запрещаю обращаться в кадровые агентства или к рекомендациям партнёров.

УП Нетрадиционные технологии подбора (гороскоп, числа, имена, физиогномика, соционика...) — как Ваши коллеги — лидеры компаний относятся к ним? А Вы?

— На первых этапах приходилось прощаться с сотрудниками. Дело тут не в совместимости имен или гороскопа: должна быть некая «химия» между взаимодействующими структурными должностными единицами. Тебе должно быть комфортно, и в твоё отсутствие должна присутствовать уверенность в своих подчинённых, их профессиональных качествах.

УП Смог бы Чичваркин управлять современной выросшей в разы фирмой «Евросеть» со своей старой командой топов? (Бывшие топы до сих пор восхваляют его как босса в беседах с УП.)

— Мы уже затрагивали вопрос доверия и желания развиваться не только профессионально, но и личностно. Бизнес в России построен не только на маркетинге и менеджменте — необходимо знать и разбираться в юридических и финансовых вопросах.

Я такой человек, которому сложно под чужую дудку плясать. Вот и решил: буду заниматься собственным бизнесом, сам себе хозяин, сам себе начальник. Говорю без лишней скромности: идея создания компания полностью принадлежит мне. Всё сам придумал, начиная с концепции и заканчивая мельчайшими деталями реализации.

Из личных качеств, необходимых руководителю, отмечу у Евгения смелость, готовность к принятию ответственных решений, нестандартность мышления. Бизнес — это всегда нестандартные ситуации, в которые вы, как предприниматель, неминуемо будете попадать.

Ни один учебник не расскажет вам, как выйти из экстремальных обстоятельств с наименьшими потерями. Всё это приходит с опытом, с множе-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ством проанализированных ошибок, с финансовыми просчётами. Нужно быть готовым к современным реалиям.

но принимать правильные решения за всех, каждый отвечает только за себя и свои поступки.

УП Почему даже в Евангелии сказано об изгнании ангелов из рая? Неужели нет способов избежать изгнания друзей, партнёров, коллег?

— Мы все в этой жизни проходим ряд испытаний, препятствий и, только преодолев их, чувствуем себя счастливыми. У каждого этот путь уникален,

УП Ваша главная мечта в бизнесе?

— Идея-фикс: создать такую компанию, которая будут полностью обеспечивать поставки для всех пребывающих компаний. К примеру, заказчикам необходим металл: есть смета, учитывается время, дюлорайт,

БИЗНЕС — ЭТО ВСЕГДА НЕСТАНДАРТНЫЕ СИТУАЦИИ, В КОТОРЫЕ ВЫ, КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, НЕМИНУЕМО БУДЕТЕ ПОПАДАТЬ

ведь даже в Библии каждый персонаж сыграл свою неповторимую роль в развитии мира. Я за то, чтобы команда укрепляла свои ценности за счёт сплочения, при этом какие-то элементы целого не выдерживают, их приходится менять — это технический вопрос.

Духовно с друзьями и партнёрами я заодно, но бизнес — это рай для избранных, не все могут оказаться верны его принципам и ценностям, и кто-то покусится на «запретный плод» более перспективного варианта. Невозмож-

а ещё нужно электричество протянуть, нужно ещё что-то сделать... И начинается: у одних одно взяли, у других — другое, у третьих — третье. А вот если во всей этой цепочке какая-то из компаний не особо добросовестная? Либо не доставили товар, либо ещё что-нибудь — и цепочка ломается. И вот как бы сжимаются сроки. Я хочу сделать так, чтобы наша компания закрепились на рынке с репутацией надёжного партнёра, который выполняет всё чётко в срок и по оговорённым правилам.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Необходимо, чтобы наши клиенты чётко понимали, что мы доставляем не только металл, но и обеспечиваем полностью той или другой рации-

потенциал, сделать всё запланированное, чтобы потом освободить время. Потому что человек живёт не долго. Очень недолго. Хочется прожить

НИ ОДИН УЧЕБНИК НЕ РАССКАЖЕТ ВАМ, КАК ВЫЙТИ ИЗ ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ С НАИМЕНЬШИМИ ПОТЕРЯМИ

он. Чтобы спрос был с одного, а не с тысячи. А этот один — действительно отвечает за свои слова. Ну, это такая упрощённая схема. В дальнейшем будем всё это более тщательно разрабатывать.

свою жизнь не зря. Хочется достичь чего-то настоящего. Возможно, это звучит как лирика, немного наивно — но это так.

Ещё планирую внести кое-какие нововведения в бизнес, стремлюсь плотно-плотно заниматься делами. А вот уже вторую половину жизни планирую посвятить полностью семье, каким-то своим увлечениям. Полностью переключиться на себя. А сейчас пытаюсь максимально реализовать

* Олег Сорокин, генеральный директор компании «Квант Энерджи».

Беседовала Кристина Фирсова

Журнал



2017 г.

Сажайте деревья, помогайте региону... и с вас иной спрос?



**Юлия
Белова**

генеральный
директор
компании
«ФинХаус»



**Александр
Пудовкин**

генеральный
директор ООО
«BM Group»

**Евгений
Смоляков**

руководитель
Торгового дома
«Сибирский»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Проверки компаний со стороны ФНС и прочих органов — на какое место в вашем внутреннем рейтинге неизбежных угроз Вы бы их поставили?

Юлия Белова:

— Я — директор небольшого лесопромышленного предприятия. Помимо производства мы имеем торговый дом и транспортную фирму. Проверки ФНС я могу прогнозировать: их количество снизилось, чаще, чем раз в три года по одному налогу не придут (если не проверяют поставщиком с точки зрения НДС). А вот желание МВД проверить розницу, особенно на рынке, транспорт, придраться к накладным, к другим документам — не спадает. Этот риск не прогнозируем, влияет на мотивацию персонала и ритмичность работы. Так что МВД прочно лидирует, а ФНС все жё в хвосте.

Александр Пудовкин:

— Как таковой угрозы данные проверки собой не представляют. Своё негативное влияние оказывает их количество, в частности вытекающее из большого числа проверяющих органов. При этом дополнительный негатив ещё даёт то, что эти органы проверяют в разное время, но одно и то же. Какие-либо доказательства того, что тот или иной момент уже прошёл проверку, на соответствующие структуры не действуют — несмотря

ни на что, они её всё равно проводят. Помимо того, отрицательный эффект ещё имеет место быть от некоторой небрежности непосредственно во время проведения проверки. В частности, в рамках работы с документами, присутствующей в проверках. Речь о том, что проверяющие органы при той или иной необходимости могут забрать у компании какой-либо документ — и, считай, его не отдавать.

Евгений Смоляков:

— Я бы поставил проверку на одно из первых мест, так как большой процент налоговых проверок заканчивается не только доначислениями по налогу на прибыль и изъятиями крупных сумм у бизнеса, но и уголовным преследованием топ-менеджеров. Основанием для начала налоговых проверок бизнеса может стать как выявленная ФНС невозможность исполнения сделки с контрагентом — компанией, с которой предприниматель заключил договор о предоставлении товаров, так и отсутствие должной осторожности и осмотрительности при выборе контрагента. ФНС может поставить под сомнение любую сделку в компании! Главное — это реальность сделки.

Как часто проверки инициируют коллеги-конкуренты?

Юлия Белова:

— В моем секторе рынка в регионе у меня конкурентов нет, крупные ЦБК меня просто не замечают, мы не пересекаемся в борьбе за клиента. А вот коллеги, которые работают на рынке общепита и ТМЦ, берегов не видят. У большинства друзей-предпринимателей то пожарные в гостях, то Роспотребнадзор, и все знают, из чьего кармана этот бизнес оплачивается. Крупные сети выживают малый бизнес.

Александр Пудовкин:

— Это всё-таки не распространено. Так как такого рода действия со стороны компаний жёстко наказуемы согласно соответствующим нормам законодательства.

Евгений Смоляков:

— Инициация налоговой проверки конкурентами в текущих реалиях практически сошла на нет, так как в ней практически всегда присутствовал эффект бумеранга. В текущее непростое время предприниматели особо тщательно подходят к расходам и всё реже прибегают к подобным вариантам давления на конкурентов.

Как бы Вы рекомендовали регламентировать процесс и права проверяющих и проверяемых, чтобы бизнес «не заметил потери бойца»?

Юлия Белова:

— Законодательство само по себе регламентирует всё неплохо, особенно с ФНС, там и посудиться нужно, а вот с остальной сотней нахлебников — инспекторов нужно что-то делать. Нужна какая-то «горячая линия» и служба

при прокуратуре или администрации, где бы сидели грамотные юристы и при подозрении на ангажированность проверки быстро бы выезжали фиксировать нарушения со стороны проверяющих. И обязательно они должны запрашивать только необходимые им документы — обычно выкатывают спи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сок из тысяч листов, и люди сидят и копируют вместо работы. Зачем МВД мой устав, если он есть у ФНС?

Александр Пудовкин:

— Что касается необходимости регламентации, то первое, что необходимо в её рамках регламентировать (также как и в плановых проверках) — это количество проверок в отношении одного факта и одной компании и, соответственно, количество проверяющих органов, которые могут осуществлять деятельность при каком-либо одном выявленном факте и в отношении одной компании. Другое, что нуждается в регламентации, это сроки проведения проверок. Сейчас на почве того или иного инцидента какая-то проверка может чрезмерно затянуться — составить, к примеру, год, полтора года и даже более, несмотря на уже имеющиеся определённые заключения других органов. Регламентировать же сроки проверок нужно таким образом, чтобы они неукоснительно соблюдались. Есть и ещё вещи, связанные с проверками, которые должны быть в регламенте. А именно — в нём должны содержаться такие моменты, как конкретизация объектов, причин проверок и обоснование проверок нормативно-правовыми актами российского

законодательства. Ведь, к примеру, нередко случаи, когда проверка изначально касается одного объекта, а потом плавно перетекает на другой.

Евгений Смоляков:

— Я бы рекомендовал следовать регламенту процесса прав проверяющих и проверяемых, описанному в Налоговом кодексе, при проведении проверок. Если права налогоплательщика нарушены, то в этом случае на действия или бездействие должностных лиц налогоплательщик может подать жалобу руководителю проверяющей инспекции или в вышестоящий налоговый орган, а также обратиться в арбитражный суд либо обжаловать решение инспекции, вынесенное по итогам проверки решения в вышестоящем налоговом органе либо в суде. Суд может отменить решение налоговиков, если в ходе проведения проверки и при рассмотрении её результатов инспекция допустила существенные процедурные нарушения. Но в реальности можно лишь на досудебной стадии снизить величину налоговых претензий и защитить менеджмент от уголовного преследования. Так как суды работают на пару с налоговой инспекцией, то выигрышным оказывается очень маленький процент дел.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



СРО — панацея или «новый дракон»?

Юлия Белова:

— СРО — кормушка. Они не обладают ни ресурсами, ни возможностью, ни желанием помогать людям. Просто заменили лицензирование, где кормилось 2-3 чиновника, десятком нахлебников. С другой стороны, конкуренция выросла, а цены на согласование упали. Преимущество. Не дракон, нет. Но пока не отрегулированный инструмент.

Александр Пудовкин:

— Скажу так: о каком-то всеобщем их влиянии сейчас в принципе говорить сложно, а уж тем более об уровне его негативности или положительности, так как такие организации появились ещё не во всех отраслях. К при-

меру, в лесной промышленности СРО ещё нет.

Евгений Смоляков:

— СРО — саморегулирование, на мой взгляд, эффективно не во всех областях бизнеса, поэтому назвать панацеей её точно нельзя, скорее драконом, на которого идёт активная охота. «Уверяю вас, единственный способ избавиться от драконов — это иметь своего собственного...» — архивариус Шарлемань (из гениальной пьесы Евгения Шварца). СРО рассматривается не как механизм облегчения контроля со стороны государства, а как механизм, который усложняет вход новых участников бизнеса на рынок. Но на сегодняшний день его эффективность под большим вопросом.

Ваши советы о том, как не подставляться под проверки и как их проходить?

Юлия Белова:

— Налоговые проверки были и будут. Прошло два с половиной года без проверки — приглашаете аудитора, и пусть просмотрят все документы и поправят ошибки. С МВД — общаться

надо. Знакомого и понятного бизнесмена они потрошить без заказа сверху не будут. Пожарные тоже не постоянно ходят, один раз стоит установить сигнализацию. И надо взаимодействовать с властями, участвовать в программах, деревья сажать, премии получать:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



если ты социально ответственный бизнесмен и на виду — с тебя спрос другой.

Александр Пудовкин:

— Совет здесь простой. Работать в правовом поле и в соответствии со своим уставом, учредительными документами. То есть быть полностью законопорядочным.

Евгений Смоляков:

— Прежде всего, я бы посоветовал уделять особое внимание ведению документооборота в компании. Даже отсутствие нескольких фактур может привести к очень большим проблемам. Особенно это актуально сейчас, когда нарушение в области уплаты налогов может привести топ-менеджмент к уголовному наказанию. Я полагаю, что это используется как одна из мер психологического воздействия на предпринимателя в условиях острой нехватки поступлений в бюджет. При налоговой проверке также возбуждается и уголовное дело!

Если к вам пришли с проверкой, то прежде всего следует попросить проверяющего предъявить его документы: это уже настроит на нужный тон, далее тщательно читать все документы и, при отсутствии пробелов, указывать на них и просить письменное пояснение. Читайте всё, что подписываете, и, ко-

нечно, не стоит забывать о кассе при её наличии. Проверка кассовой дисциплины является очень распространённой.

При встречной проверке проверяют вашего контрагента, и в этом случае необходимо просто предоставить копии запрашиваемых документов. Сделать это необходимо в течение указанного ФНС времени. Ни в коем случае не следует затягивать с ответом на требования о предоставлении документов. Также не забывайте проверять благонадёжность своих контрагентов и собирать пакет документов (документы, подтверждающие полномочия руководителя и лиц, выступающих от имени контрагента; учредительные документы; карточка контрагента с реквизитами и адресом, банковскими реквизитами, выписка из ЕГРЮЛ).

И не забывайте регулярно проверять показатели своей деятельности на соответствие критериям самостоятельной оценки рисков для налогоплательщиков, указанным в приказе ФНС России № ММ-3-06/333 («Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок»).

Беседовали Кристина Фирсова,
Влада Верёвкина, Елена Мамонтова

Журнал

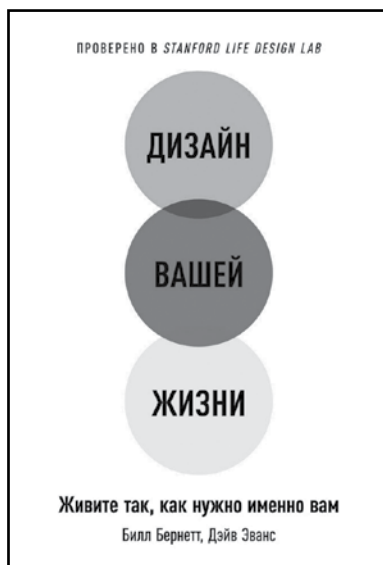


2017 г.



Билл Бернетт, Дэйв Эванс

Дизайн вашей жизни: Живите так, как нужно именно вам



7. КАК НЕ ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ

Стив Джобс и Билл Гейтс никогда не составляли резюме, не посещали ярмарки вакансий и не боролись за то, чтобы добиться безупречной интонации в безупречном первом предложении безупречного сопроводительного письма. Совершенство не играет решающей роли в жизненном проектировании, и абсолютно точно нет ничего идеального в стандарте американской модели, которую 90% людей используют при поиске работы. Этот метод, якобы считающийся действенным, на самом деле успешен менее чем на 5%. Да-да, 90% из нас применяют метод, который работает лишь в 5% случаев.

Курт закончил двухгодичную стипендиальную программу и получил диплом магистра, прослушав наш курс в Стэнфорде. <...> Курт, получив все свои блестящие дипломы, был готов наконец выйти на работу и строить карьеру, которая пришлась бы ему по душе и обеспечила бы его семье достойную жизнь. <...> Внимательно изучил объявления о найме в тех областях, которые идеально соответствовали его резюме. Он рассматривал наиболее подходящие варианты и откликнулся на тридцать восемь вакансий: в каждое из мест он высылал внушительное резюме и индивидуально составленное сопроводительное письмо.

По идее, он должен был отбиваться от рекрутеров, получив бесчисленное множество предложений, но его план не сработал. Восемь компаний из тридцати восьми отправили ему сухие письма с отказом, остальные же тридцать даже не удосужились ответить. <...> Он был обескуражен, отчаялся и ужасно беспокоился, как же ему обеспечивать дочь, когда та родится. И это парень, закончивший Йельский университет и Стэнфорд. Что же тогда говорить о других?

Первая попытка Курта — это обычное поведение большинства людей, то, что мы называем стандартной моделью поиска работы. Вы просматриваете вакансии на специальных сайтах, читаете описание, решаете, что эта работа вам «идеально» подходит, отправляете резюме и сопроводительное письмо и

ждете, когда вас пригласят на собеседование. Вы ждете.

И ждете.

И все еще ждете.

Проблема заключается в том, что 52% работодателей признались в том, что отвечают небольшому числу кандидатов, отправляющих резюме.

Стандартная модель поиска работы так часто оказывается неудачной, потому что основана на ошибочной мысли, что идеальная работа только вас и дожидается.

РОЕМСЯ В ИНТЕРНЕТЕ

Идея о том, что поиск на сайтах с вакансиями — это наилучший вариант, когда дело касается попыток устроиться на работу, стала невероятно популярна, но это очередное дисфункциональное убеждение. И оно приводит к разочарованию и неудовлетворенности, а это, в свою очередь, к полной деморализации.

Множество отличных вариантов, относящихся к категории «работа мечты», никогда не появляются в широком доступе. <...> Фирмы, где менее пятидесяти сотрудников и отсутствуют отделы кадров, часто бывают неплохим местом для работы, но они, как правило, не выкладывают свои вакансии. Крупные организации публикуют наиболее интересные объявления внутри компании, на корпоративных сайтах, незаметно для большинства соискателей. Многие дру-



гие варианты работы распространяются посредством передачи от знакомого к знакомому или через соцсети. На сайтах вы не найдете отличной работы, неважно, что вам рассказал об этом брат друга вашего кузена.

Когда вы ищете работу на сайтах с вакансиями, у вас уходит масса времени, чтобы составить удачное сопроводительное письмо, видоизменить резюме, дабы оно соответствовало именно этой вакансии, и ухитриться бесконечно рассылать десятки за десятками электронных писем. И после всего этого кро-

м метода поиска работы, но там каждую неделю выкладывают тысячи новых вакансий. Если вы все же хотите искать в интернете подходящие вам варианты, у нас есть несколько ценных советов, как сделать ваш поиск более продуктивным.

ИЗУЧАЕМ ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ

Здесь мы хотим отдать должное всем кадровым сотрудникам — они руководствуются исключительно благими на-

РАСЦЕНИВАЯ ИНТЕРНЕТ КАК ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ НАЙТИ РАБОТУ, ВЫ ПРЕВРАЩАЕТЕСЬ В МАЗОХИСТА

потливого труда в ответ вы получаете лишь молчание. Оглушительную тишину. Положительные отклики случаются настолько редко, что само по себе не слишком приятное занятие (поиск работы) становится просто невыносимым. Расценивая интернет как единственный способ найти работу, вы превращаетесь в мазохиста.

Мы не рекомендуем вам пользоваться интернетом в качестве основного

мерениями. Но не всегда все складывается удачно. В средних по размерам компаниях публикация объявлений, собеседования и наем повторяются сотни раз в год, поэтому рекрутеры не могут тратить на этот процесс слишком много времени. Никто не хочет упустить действительно хорошего кандидата, поэтому организации размещают вакансии в интернете, снабжая их определенными описаниями, и ждут как можно больше



откликов. И запомните, деятельность по приему на работу является лишь частью ежедневных задач специалистов по найму, поэтому зачастую они не уделяют должного внимания составлению списка требований к соискателю.

Как часто вы думали: «Мое резюме идеально соответствует этому описанию работы»? И вот вы откликаетесь на вакансию и не получаете не только ответа, но даже уведомления, что ваше резюме дошло до адресата. Если вы уясните пару вещей об этом процессе, воспользовавшись опытом человека, знающего данный процесс изнутри, вам многое станет понятным и вы избежите лишних проблем.

1 Описание рабочей задачи на веб-сайте обычно составляется не специалистом по найму или человеком, по-настоящему разбирающимся в этой сфере.

2 Описание рабочей задачи почти никогда не охватывает то, чего в действительности ждут от кандидата.

Чтобы подробно пояснить, что мы имеем в виду, давайте разберем найденный в интернете пример реального описания рабочих задач. Большинство подобных объявлений содержат два или три параграфа, описывающие, чего ждет компания от соискателя.

ПАРАГРАФ 1: ОСНОВА

Это основа описания, часто содержащая следующие детали:

Компания X ищет кандидата (для работы X) со следующими характеристиками:

- Хорошие навыки письменного и устного общения
- Отличные аналитические способности
- Прекрасные навыки бизнес-планирования и составления отчетов
- Высокая мотивация и креативность
- Умение расставлять приоритеты и быстро реагировать
- Инициативность, склонность к действию и скрупулезное внимание к деталям
- Новаторский дух и рыночная смекалка
- Искренний интерес к клиентам

Подобные признаки рабочего профессионализма считаются настолько общепринятыми, что не скажут вам ничего особенного о конкретной должности. Это отличительные черты (но не навыки) любого квалифицированного соискателя. И их невозможно разглядеть, просто прочитав резюме.

ПАРАГРАФ 2: УМЕНИЯ

За параграфом, описывающим общие качества, обычно следует параграф со смехотворно подробным списком очень специфических требований к образованию и умениям соискателя.

Кандидаты, желающие получить эту

работу, должны обладать следующим опытом:

- Иметь диплом бакалавра, магистра или научную степень с десятилетним опытом работы (та же деятельность, что и в нашей компании).
- Пять–десять лет опыта работы с... (устаревшая компьютерная программа, которой мы все еще пользуемся).
- От трех до пяти лет опыта работы с... (некая туманная, специфическая задача, с которой могут справиться только сотрудники нашей компании).

Эта часть описания всегда основывается на умениях предыдущего сотрудника, так уж заведено. В расчет совершенно не принимается возможность того, что в будущем задача изменится или специфические знания могут утратить свою актуальность уже через полгода, когда компания поменяет программное обеспечение. Не учитывается и то, что в стабильных, развивающихся компаниях административные процедуры и другие методы управления постоянно эволюционируют.

ПАРАГРАФ 3: ЧТО ДЕЛАЕТ КАНДИДАТА ОСОБЕННЫМ

Постойте, мы еще не закончили. Вот наша любимая часть объявления. Она появляется, когда перегруженный работой специалист по подбору персонала или руководитель отдела решает, что настало время приоткрыть завесу тайны

в описании вакансии и добавляет следующие уточнения:

- Это работа не для робких людей, и на эту должность могут рассчитывать только соискатели с проверенным и безупречным послужным списком.

Прочитав этот пункт, так и хочется сказать: «Надо быть ненормальным, чтобы согласиться на такую работу». Иными словами: «Предлагаемая вакансия ужасна, и на эту должность могут рассчитывать только соискатели с послужным списком, доказывающим их способность выжить на тошнотворной работе».

- Разыскиваются супергерои, способные выполнять огромное количество работы в абсурдно сжатые сроки.

Данный пункт можно перефразировать так: «Это непосильная задача, и никто не станет ее выполнять».

- Вы должны не просто уметь находить блестящие и вдохновляющие решения, но и быть проницательными и убедительными в ходе анализа и обсуждения стратегии с коллегами.

Мы называем этот пункт «желательное мышление». Мы никогда не встречали соискателя, который не считал бы себя проницательным и убедительным, умным, первоклассным и вдохновленным. Прекрасно, когда мы все так о себе думаем, но от этого нет никакой пользы в процессе поиска кандидатов.

Хотим добавить, что мы это не при-



думали. Мы взяли информацию с одного крупного корпоративного веб-сайта. И мы считаем, что это не лучший вариант найти сотрудника, потому что едва ли подобное описание рабочих задач привлечет исключительно высококвалифицированных кандидатов. <...>

тернете, просматривают их в базе данных кадровых агентств. Нанимающий менеджер почти никогда не видит оригинал. Ваше резюме будет обнаружено во время поиска по ключевому слову, а наиболее часто используемые ключевые слова встречаются в самом объявлении.

ОПИСАНИЕ РАБОЧЕЙ ЗАДАЧИ ПОЧТИ НИКОГДА НЕ ОХВАТЫВАЕТ ТО, ЧЕГО В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ ЖДУТ ОТ КАНДИДАТА

ПРИСПОСОБЬТЕСЬ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ ВЫДЕЛИТЬСЯ

Чтобы вы могли рассчитывать на собеседование, ваше резюме должно оканчиваться на виду. Поэтому задача номер один — «вписаться». Нет, мы не советуем вам говорить о себе неправду. Но если вы хотите, чтобы вас заметили, то вы должны охарактеризовать себя в тех же выражениях, что использует компания. Это также означает, что лучше пока не говорить о своих потрясающих многопрофильных навыках, это лишь помешает оценке вашей «пригодности».

Большинство средних и крупных компаний, которые находят резюме в ин-

тернете, для того чтобы вас заметили, используйте те же слова, что и в первой части описания вакансии. Специфические навыки, перечисленные в требованиях, важны, но часто не являются определяющими. Помните, их указали, основываясь на текущей работе, а не на будущей. Если у вас есть эти навыки — отлично, добавьте их в свое резюме, слово в слово. Если у вас их нет, впишите похожие. Подумайте, как перечислить эти умения, чтобы они попали в результаты поиска по ключевому слову.

На конечном этапе найма, в момент знакомства с кандидатами, люди ищут соискателей с соответствующей квалификацией. Когда вы приходите на бесе-



дование, то должны очень вдумчиво сочинить хорошую «подходящую» историю. <...> В ознакомительный период избегайте упоминать о других своих удивительных талантах или сообщать о навыках, не имеющих отношения к описанию вакансии. Вас сочтут невнимательным. Вы можете произвести впечатление человека, которого не слишком интересует эта работа. А что еще хуже, вас посчитают плохим слушателем, потому что решат, что вы отвечаете на вопрос, который вам не задавали. Вы еще успеете выделиться немного позже, но если вы сделаете это в самом начале, то будете удалены из списка потенциальных кандидатов.

Вот краткий перечень советов, призванных сделать вашу стратегию поиска работы в интернете более эффективной.

Совет № 1: отредактируйте свое резюме, используя фразы из описания вакансии.

Укажите, что у вас «хорошие навыки письменного и устного общения», а не «я неплохой писатель и легко схожусь с людьми»; сообщите, что вы испытываете «искренний интерес к клиентам», а не «нацелены на нужды покупателя». Так вы повысите шансы, что ваше резюме найдут по ключевому слову. И будьте словоохотливы, сейчас не время для скромности. В конце концов, разве это не вы «высокомотивированы» и «креативны»?

Совет № 2: если у вас есть специфический навык, упомянутый в описании вакансии, внесите его в свое резюме в таком виде, в каком он представлен в объявлении.

Если у вас нет этого навыка, опишите ваши умения, применяя те же слова, что могут использоваться в поиске.

Совет № 3: сфокусируйтесь на том, что указано в объявлении.

Даже если описание вакансии кажется вам не слишком точным, это увеличит шансы, что ваше резюме появится в поиске. Затем сосредоточьтесь на навыках и умениях, которые вы можете предложить компании, используя их фразы и слова как можно чаще. Обратите внимание на то, что вы способны сделать для них, а не только на то, почему вам подходит эта работа. Не пытайтесь представить себя универсалом или многопрофильным специалистом. Просто сконцентрируйтесь на соответствии требованиям организации. Как только вы убедите нанимающую сторону в том, что обладаете необходимыми ей навыками и умениями, переходите к демонстрации вашей уникальности. Именно так вы и выделитесь.



Совет № 4: всегда приносите с собой на собеседование распечатанную копию своего резюме.

Возможно, вам будет на руку, когда работодатель увидит, как предусмотрительно и внимательно вы относитесь к процессу собеседования.

ствуют те, кто занимался этой работой ранее. <...> Процесс протекает примерно так.

Джейн (сотрудница, которая уволилась) была отличным администратором программы, но как бы было хорошо, если бы она лучше разбиралась в X, Y и Z. Теперь, когда она ушла, давайте выставим вакансию «Супер-Джейн», пере-

ОТЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ НЕ БОЯТСЯ ОСТАТЬСЯ БЕЗ ВЕЛИКОЛЕПНЫХ СОТРУДНИКОВ. ОНИ ОПАСАЮТСЯ ЛИШЬ НАНЯТЬ ПЛОХОГО КАНДИДАТА

Существует еще пара нюансов, которые вы должны учесть, если хотите продолжить безопасное плавание по просторам интернета в поисках вакансий. Помня о них, вы сумеете сэкономить себе сотни часов бесплодных попыток найти работу.

СИНДРОМ ОПИСАНИЯ СУПЕРРАБОТЫ

Исходя из нашего опыта, нанимающая сторона нередко предъявляет к соискателю требования, которым не соответ-

числим все навыки и умения Джейн и все, что она могла бы уметь, и станем надеяться на лучшее.

Вакансия размещена, резюме найдены при помощи ключевых слов, а претендентов обзвонили. Собеседования назначены, кандидаты проходят собеседование и отвергаются, потому что они несколько не соответствуют уровню «Супер-Джейн». И это неудивительно, потому что никто из тех, кто подходит под новое описание вакансии, не станет работать за ту зарплату, которую платили Джейн. Подобные собеседования, по существу, обречены на провал, они

выматывают и тех, кто их проводит, и кандидатов. В результате никого не нанимают.

Вы, как соискатель, должны как можно скорее выяснить, не стали ли вы участником подобного процесса.

Первый способ — это провести исследование и выяснить, как давно висит это объявление. На развитом рынке труда открытая вакансия не должна задерживаться более четырех недель (полгода максимум).

Другой способ — узнать, сколько соискателей уже прошли собеседование. Эта информация даст вам возможность понять, что происходит за кадром. Это удивительно легко выяснить. Просто спрашивайте кого-нибудь из команды интервьюеров. <...>

Исходя из нашего опыта, если собеседование прошли более восьми человек, а решение так и не было принято, процесс найма, судя по всему, нарушен. Это может послужить сигналом к тому, что данная компания не лучшее место для работы и вам стоит как можно скорее направиться к выходу.

СИНДРОМ РАБОТ-ФАНТОМОВ

Это еще одна неприятность, которой следует опасаться. Многие компании считают, что перед тем, как нанять кого-то на работу, они должны разместить объявление о поиске сотрудника, чтобы убедиться, что они нашли лучших

кандидатов. Но зачастую руководители уже выбрали конкретных соискателей, которых и хотят взять на эту должность. Хорошо разбираясь в корпоративной бюрократии, они пишут детальное описание вакансии, идеально соответствующее резюме их кандидата, выкладывают на сайт это фантомное объявление, ждут положенные две недели, проводят несколько поверхностных собеседований, а затем нанимают на работу долгожданного соискателя. Поскольку описание вакансии подгонялось под заранее выбранного человека, кадровик всегда сможет «доказать», что был выбран самый квалифицированный специалист.

Таких вакансий не существует в реальности. Но вы можете увидеть их в интернете и откликнуться, решив, что объявление настоящее, а затем так никогда и не получить ответ. Или, что еще хуже, вы потратите свое время на поверхностное собеседование, а вам больше не перезвонят. Единственный способ избежать этого — выяснить, как быстро обновляются вакансии на сайте компании. Если они появляются и исчезают каждые две недели, стоит задуматься.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ: ОТЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ И ОБМАНЧИВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Это важный момент, о котором стоит помнить, если вы откликаетесь на вакансию в отличной компании — успеш-



ной, развивающейся компании, куда все мечтают устроиться. <...> Хорошо зарекомендовавшие себя организации встречаются во всех крупных отраслях, в том числе и в той, где вы хотели бы работать. Проблема заключается в избытке не только достойных, но и суперкрутых кандидатов. Как правило, их больше, чем открытых вакансий. Поэтому отличные компании не боятся остаться без великолепных сотрудников. Они опасаются лишь нанять плохого кандидата. Если такая фирма ошибочно посчитает среднего соискателя хорошим, это — обманчивая перспектива и кошмар всех кадровых работников.

Неудачный выбор кандидата — это невероятно дорогая и болезненная ошибка. В наши дни сложно увольнять людей (судебные споры по трудовому праву в последнее время достигли своего пика), и даже после этого вам снова придется пройти через весь процесс поиска. А важная работа, ради которой вы их нанимали, так и будет стоять на месте. Сроки поджимают, деньги теряются и... Список можно продолжать бесконечно. Компании делают все возможное, чтобы избежать обманчивой перспективы в найме сотрудников. Это включает и терпимость к ложно негативным перспективам — ошибочное признание кандидата плохим, когда на самом деле это квалифицированный специалист. Ошибка и потеря профессионала ничего не стоит

отличной компании: у них полно других хороших кандидатов, поэтому несколько таких просчетов — ничто по сравнению с наймом некомпетентного соискателя. Поэтому меры по приему на работу в классные компании часто выглядят драконовскими. Отличным специалистам нередко дают от ворот поворот, и зачастую без внятных объяснений. Такое могло произойти и с вами. Эти фирмы могут спокойно заполучить того, кто в точности соответствует требованиям, представленным в описании вакансии (я помню, мы говорили, что такого не бывает в реальности, но классные компании искажают эту реальность). Так что если ваши навыки немного отличаются от заявленных или вы опоздали всего на пару дней, у вас может не быть шансов, даже если вы — потрясающий кандидат, который мог бы принести огромную пользу этой организации. Ей все равно. Да ее и не должно это волновать. И это не подлость, а всего лишь необходимость принятия правильного делового решения, вызванного популярностью и успешностью работодателя.

Это «гравитационная» проблема: здесь вы ничего не можете сделать. Если вы хотите добиться сотрудничества с одной из этих классных компаний, вам придется играть по их правилам и надеяться, что когда-нибудь вам повезет. <...> Если вы стремитесь попасть в подобную организацию, вам

необходимо пообщаться с людьми, работающими там, воспользовавшись правилами прототипных собеседований, которые мы уже обсуждали. Личное общение может очень вам помочь. Вам все равно придется пройти через процесс найма, но у вас уже будет преимущество. <...>

КАК ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ

Вы уже наверняка заметили, что не существует вакансий, где есть следующие положения:

- Требуются кандидаты, которые хотели бы объединить свои взгляды на работу и на жизнь.
- Требуются кандидаты, считающие, что хорошую работу можно найти при помощи правильной тренировки своих сильных сторон.
- Требуются кандидаты с высокой работоспособностью, схватывающие все на лету и обладающие высокой внутренней мотивацией: всему остальному мы можем обучить сами.

В нашем идеальном мире это выглядело бы именно так.

А вот как это происходит на самом деле: компании выкладывают искаженные описания вакансий, которые не сообщают о работе ничего полезного для потенциального кандидата. Затем окружают эти описания нелепыми комментариями о супергероях и смелости. Ни одно из найденных нами в интернете

объявлений не касалось того, что мы с вами обсуждали. Они не упоминали о глубинных вопросах, почему мы работаем или для чего нужно трудиться. Удивительно, что на них еще кто-то откликается.

Помните, жизненные конструкторы не связываются с «гравитационными» проблемами. Мы не собираемся исправлять объявления в интернете. Но не беспокойтесь. Хотя описания вакансий в большинстве своем бесполезны, они все же являются отправной точкой в вашем собеседовании с нанимающей организацией.

Осведомленность — это ключ к жизненному проектированию, и это так, особенно когда вы проектируете свою карьеру. Если вы хорошо разбираетесь в процессе найма, в составлении описаний вакансий, в анализе резюме, в проведении собеседований (со стороны работодателя), ваши шансы устроиться существенно возрастают. Эмпатия — важная составляющая дизайнерского мышления, и, сочувствуя несчастному кадровому сотруднику, погрязшему в ворохе писем, вы сможете понять, как умело организовать более продуктивный поиск работы. Эффективность в процессе получения должности требует простого, но важного конструкторского переосмысления.

Суть в том, что не существует идеальной работы, которой вы идеально соответствуете, но вы можете сделать идеальными многие виды работ.



8. ПРОЕКТИРУЙТЕ РАБОТУ СВОЕЙ МЕЧТЫ

Итак, если работа вашей мечты не ждет вас у двери, когда вы возвращаетесь домой, где же ее найти? Но для начала давайте поясним, что работы мечты не существует. <...> Но вы можете узнать, что есть множество интересных вакансий в престижных компаниях, где трудятся преданные своему делу и усердные профессионалы, стремящиеся честно выполнять свои обязанности. <...> Это та «работа мечты», что мы можем помочь вам найти, но пока что почти все подобные вакансии остаются для вас невидимыми, потому что являются частью скрытого рынка труда.

<...> На самом деле в США выкладывается в сеть или публикуется в других источниках только 20% объявлений. А это значит, что в ходе использования стандартной модели поиска работы вам недоступны четыре из пяти открытых вакансий. Это ошеломляющая цифра, и неудивительно, что многие люди чувствуют себя подавленными и обескураженными во время поиска работы.

Но как же вам выйти на этот скрытый рынок труда? Что ж, вы этого не сможете. Никто не сможет. Туда нельзя вот так просто попасть. Скрытый рынок труда — это рынок труда, доступный исключительно специалистам, вовлеченным в систему профессиональных взаимоотношений, к которым принадлежит эта конкретная работа. Это об-

ласть инсайдеров, и проникнуть в нее в качестве соискателя почти невозможно. Но вполне вероятно вклиниться в эту систему как искренне заинтересованный человек — кто-то, кому интересно получить информацию (а не работу). Именно так это и действует. По счастливому совпадению лучшая техника, которой вы можете воспользоваться, чтобы как можно больше узнать о желанной работе, — это прототипирование при помощи собеседований по жизненному проектированию из главы 6. Этот способ является идеальным, если не единственным, чтобы внедриться на скрытый рынок труда в той области, что вас интересует. <...>

Запомните, задача проведения собеседования по жизненному проектированию (как прототипной беседы) заключается в том, чтобы выяснить все об особенностях конкретной работы или ее роли с целью понять, захотите ли вы в дальнейшем заниматься подобной деятельностью. Участвуя в этом разговоре, вы не пытаетесь устроиться на работу, вам нужна история. <...>

В большинстве случаев это происходит по инициативе человека, разговаривающего с вами. «Курт, похоже, вас очень интересует то, что мы делаем, и, исходя из рассказанного вами, похоже, у вас есть навыки, которые могли бы нам пригодиться. Вы никогда не хотели работать в такой компании, как наша?»

В половине случаев, когда рекомендуемый нами подход завершается де-

ловым предложением, его инициатором является именно ваш собеседник. Но не вы. Если предложение не поступило, вы можете задать один вопрос, который мгновенно переведет разговор на тему получения работы.

«Чем больше я узнаю о компании XYZ Environmental и чем больше людей я здесь встречаю, тем интереснее мне становится. Скажите, Аллен, какие шаги следует предпринять, чтобы такой человек, как я, мог стать частью этой организации?»

Вот оно. Вы задаете простой вопрос, Аллен понимает, что настало время менять направление беседы, и начинает оценивать вас как потенциального соискателя. Теперь он анализирует вашу кандидатуру, а это уже плохо. Это непременно случится, но всему свое время, так что не упускайте возможность.

Не стоит говорить: «Вау, это отличная компания! А у вас есть открытые вакансии?» По упомянутым выше причинам вы, скорее всего, услышите: «Нет». «Какие шаги следует предпринять...» — вопрос открытого типа (на него нельзя ответить ни да, ни нет) и предоставляет вам более широкие возможности. И если вы зададите его кому-то вроде Аллена, с которым у вас установились уважительные отношения, мы надеемся, что он даст вам откровенный, но обнадеживающий ответ. <...>

Такое случается. Сплошь и рядом.

Кстати, в шести из семи случаев,

когда Курту предложили работу, ему не пришлось спрашивать об открытых вакансиях. Он всего лишь беседовал с людьми, выслушивая их истории, а они задавали ему вопросы. Одно из предложений относилось к категории вакансий скрытого рынка труда. Но он выбрал работу, которая была в открытом доступе. Курт провел собеседование по жизненному проектированию с директором одной компании, и оно прошло настолько удачно, что к тому времени, когда вакансию опубликовали, он уже был принят. <...>

ЛЮДИ: ЕЩЕ ОДНА ВСЕМИРНАЯ ПАУТИНА

Когда Курт энергично взялся за проведение ряда прототипных бесед, ему требовалось найти подход к разным людям, с которыми он хотел пообщаться, и получить нужные рекомендации. Чтобы заполучить эти рекомендации, Курту необходимо было обзавестись связями. Он должен был обратиться к своим знакомым, и к их знакомым, и даже к незнакомцам, которых отыскивал в интернете. Затем он спросил у тех людей, с кем именно ему следует побеседовать, чьи истории выслушать, чтобы получить больше информации об архитектуре устойчивого развития в районе Атланты. Это оказалось непросто. Для Курта это была самая нелюбимая часть процесса (на самом деле это никому не нравит-



ся), но все сработало. И этого попросту не избежать.

Сейчас многие люди испытывают отвращение к термину «обзаводиться знакомствами в карьерных целях». Он сопряжен с образами скользких, эгоистичных людей, использующих других, чтобы получить то, чего они совсем не заслуживают, или спекулянтов, притворяющихся, что им есть дело до других, чтобы потом применить их связи в своих целях. <...> Но есть и хорошая новость: хотя все эти стереотипы возникли не на пустом месте, таких персонажей все-таки меньшинство. Давайте проверим, сможем ли мы облегчить для вас задачу, дав вам иное представление о процессе обзаведения связями в карьерных целях (переосмысление).

Вспомните, когда в последний раз вы шли по улице своего города и рядом с вами внезапно останавливался незнакомый автомобиль. Стекло медленно опускалось, и водитель или пассажир обращался к вам с нескрываемым беспокойством на лице. В зависимости от того, где вы живете, в первый момент вы можете развернуться и с криком убежать или же достать перцовый баллончик, но большинство людей все же предложат помощь.

Человек в машине потерялся и спрашивает, как ему добраться до ближайшей кофейни, или где находится выезд на скоростную автостраду, или парк развлечений, или антикварный магазин. И что вы сделаете? Почти все из нас ука-

жут ему правильное направление. Помогут выпутаться из сложной ситуации. Возможно, незнакомец начнет расспрашивать вас о городе, о примечательных местах в округе или же поинтересуется обслуживанием в том заведении, куда он собирался. Незнакомец уедет, а вы пойдете своей дорогой. Что вы почувствуете, когда кто-то удаляется, получив от вас полезный совет и информацию? Ощущаете ли вы, что вас использовали? Обижает ли вас, что этот человек не звонит на следующий день или не добавляется к вам в Facebook или то, что его больше волнует, как попасть в кофейню, а не ваша персона? Конечно, нет. Вы ведь не друзья. У вас не завязались приятельские отношения. И вы чувствуете себя отлично, потому что помогли другому. Множественные исследования подтверждают тот факт, что большинству из нас нравится выручать людей. Эта информация записана в нашем ДНК. Мы — социальные создания и, помогая друг другу, чувствуем себя полезными. <...>

«Завязывание знакомств» — это не руководство к действию. Смысл заключается не в процессе приобретения связей, ваша цель — участие в общей сети, куда вы получаете доступ благодаря знакомствам. Попросту говоря, это означает внедрение в определенные деловые круги, где вам могут предложить конкретный профессиональный разговор <...>. Каждая область человеческой деятельности связана сетью взаимоотно-



шений между людьми. Живыми людьми. Эта сеть поддерживает, скрепляет и объединяет эту часть общества. <...> У большинства людей есть профессиональные (состоящие из коллег) и личные связи (друзья и семья). Наиболее распространенным подходом в приобретении полезных профессиональных свя-

вязей — как раз та область, где интернет может преобразить ваш поиск работы. Используйте сеть не для того, чтобы заполучить выложенные на сайты вакансии, а чтобы найти людей, чьи истории успеха вам хотелось бы узнать, и пообщаться с ними. <...> Если вы станете непревзойденным мастером в использо-

ВАЖНОЕ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ, ПОЯВЛЯЮЩЕЕСЯ У ВАС В ПРОЦЕССЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ, СОСТОИТ В СЛЕДУЮЩЕМ: ВЫ ИЩЕТЕ НЕ РАБОТУ, ВЫ ИЩЕТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

зей является получение рекомендаций от своих знакомых (личные связи). Это не фаворитизм, а всего лишь общепринятое поведение. Использование личных или профессиональных связей для приглашения новых людей для разговора в конкретную организацию — это очень правильно. Связи существуют для того, чтобы звать определенных людей для выполнения работы, и лишь благодаря связям можно получить доступ на скрытый рынок труда.

Если говорить о Всемирной паутине, выясняется, что приобретение полезных

вании Google и LinkedIn, интернет перестанет быть черной дырой, в которую вы отправляете бесчисленное количество откликов и резюме.

СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ПРЕДЛОЖЕНИЯХ, А НЕ НА РАБОТЕ

Каждый год Национальная ассоциация колледжей и работодателей (NACE), некоммерческая организация, созданная в 1956 г., собирает информацию о новых



выпускниках и об их занятости, например размер средней зарплаты тех, кто недавно окончил учебу, главные навыки и умения, необходимые нанимателям, а также деловые приоритеты выпускников. Догадайтесь, что стало главной темой для обсуждения среди студентов выпуска 2014 г., когда те стали искать работу.

потенциальные шансы. Именно поэтому самое важное переосмысление, появляющееся у вас в процессе проектирования карьеры, состоит в следующем: вы ищете не работу, вы ищете предложение.

Вначале может казаться, что здесь нет особенных отличий, но контраст до-

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, ЧТО ВАША РАБОТА МЕЧТЫ СУЩЕСТВУЕТ И ЖДЕТ ВАС ГДЕ-ТО ЗА ПОВОРОТОМ, — ВСЕГО ЛИШЬ СКАЗКА

Природа работы.

Зарплата и дружелюбие коллег — на втором и третьем месте. Что же, подобный подход соискателя можно назвать совершенно дисфункциональным.

Проблема заключается в том, что нельзя выяснить «природу работы», пока вы вплотную к ней не подобретесь. Это просто невозможно. Поскольку множество объявлений о найме дисфункциональны и неточны, большинство людей исключают работу, которая кажется им «неправильной», не успев даже откликнуться на вакансию (и так и не выяснив до конца, от чего отказываются). Этот подход может серьезно сократить ваши

вольно существенен. Данная установка все меняет, начиная от того, какую работу вы рассматриваете, как подходите к составлению сопроводительных писем и резюме, как ведете себя на собеседовании, и заканчивая тем, как обговариваете условия и получаете то, к чему стремились. Это переосмысление оказывает очень важное влияние на ваше мировоззрение. Оно превращает вас из человека, решающего, принимать или не принимать работу (о которой вы ничего не знаете), в того, кому любопытно, какое интересное предложение он мог бы получить в этой организации. Вы переходите от суждения к исследованию,

от негатива к позитиву, а это огромная разница.

Когда вы ищете работу, то фокусируетесь исключительно на процессе, и ваше поведение сосредотачивается вокруг того, чтобы убедить организацию нанять вас и создать впечатление, что эта должность — предел ваших мечтаний. Вы должны внушить человеку или нескольким людям, что вы идеально соответствуете описанию вакансии <...>. Поскольку вы мало знаете о природе этой работы, вы обязаны изобразить энтузиазм, чтобы все выглядело естественно. Другими словами, вам придется лгать или не откликаться на объявление.

А лгать никто не любит.

Но когда вы ищете предложение, а не работу, когда вместо получения одной должности вашей целью становится получение как можно большего количества офферов, — все меняется. Вам никого не надо обманывать. Вы можете искренне интересоваться различными вариантами, потому что вам совершенно точно понравилась бы возможность оценить предложение. Это не пустословие, это вопрос достоверности. Когда вы уходите от поиска работы и занимаетесь поиском предложений, вы становитесь более убедительным, энергичным, настойчивым и раскрепощенным, рассматривая вероятность получения новой должности или заманчивой возможности. <...> Работодатели нанимают не резюме, а людей. Тех, кто им

нравятся. И вы знаете, в каких людях каждый из нас особенно заинтересован (идет ли речь о потенциальной второй половине или о потенциальном сотруднике), — в тех, кто заинтересован в нас.

И снова вернемся к любопытству как к одной из важнейших составляющих конструкторского мировоззрения. Ищете ли вы первую работу, переходите с одной работы на другую или хотите построить карьеру «на бис», вы должны проявлять искреннее любопытство. В этом и заключается смысл прототипных бесед и прототипного опыта: быть открытым и искать новые возможности. Мы называем это поиском скрытой замечательности. К примеру, вы спрашиваете себя: «Есть ли 20%-ный шанс, что в этой организации происходит что-нибудь примечательное для меня? А 10%-ный шанс?» И если ответ «да», разве вы не захотите в этом убедиться? Конечно, захотите, и это желание позволяет вам проявить искреннее любопытство и готовность обнаружить скрытую замечательность в компании, которую вы незаслуженно отвергли как неподходящую для вас.

Вы не сможете выяснить природу работы, если не проведете дальнейшее исследование и не добьетесь оффера. У вас не получится узнать об этом из неточного описания вакансии. Вам помешают предвзятые представления о том, что это значит — выполнять такую работу или работать на ту компанию.



Обычно вы мало знаете о работе до тех пор, пока вам не сделают предложение, так что старайтесь рассматривать все варианты. Вы должны помнить, что существует вероятность того, что один из них окажется подходящим. Это всего лишь возможность. <...>

СКАЗКА О ПРЕКРАСНОЙ РАБОТЕ

Курт принял участие в искренних беседах и нашел хорошую работу, которую сумел превратить в работу мечты. Вы способны сделать то же самое. Да, это непросто. Мы знаем, что потребуются много упорного труда, и иногда вам может быть страшно. Но это еще и невероятно интересно, и это пока единственный известный нам способ, как проникнуть на скрытый рынок труда. В некоторой степени это еще и лотерея — чем больше связей вы заведете, чем больше прототипов создадите, тем

больше возможностей превратятся в реальные предложения. <...>

Дизайнерское мышление непременно поможет вам получить первую работу, сменить текущую, спроектировать будущую и создать карьеру, объединяющую ваши взгляды на работу и на жизнь. На самом деле мы даем такие советы, потому что вам не свалится на голову прекрасная работа и не спасет вас. Представление о том, что ваша работа мечты существует и ждет вас где-то за поворотом, — всего лишь сказка.

Вы проектируете свою «потрясающую и удивительно похожую на мечту» работу тем же образом, как и свою жизнь, — мысля как конструктор, генерируя альтернативы, прототипируя и выбирая лучшие варианты.

А затем учитесь жить в этих вариантах.

Журнал



2017 г.

«Племена» есть и были во всех компаниях, но если они не мешают работать, то их не стоит трогать

Сложное химическое производство накладывает на персонал особые правила корпоративной культуры.

Всё серьёзно.. но музыку фоном почему не послушать?..



**Константин
Рачин**

**директор
по персоналу
ПАО «КуйбышевАзот»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему многие компании в штыхы встречают такие нововведения западных фирм, как PETS (питомцы) в офисе?



алеко не для всех компаний появление животных-питомцев прием-

лемо. Каждая организация решает для себя это исходя из соображений, чего же от подобного нововведения больше — пользы от положительных эмоций сотрудников и повышения их работоспособности или вреда вследствие потерь рабочего времени из-за необходимости ухода за животными, появления ответственности за их содержание. На производстве появление «живых уголков» едва ли возможно, ведь это может вызвать вопросы у надзорных органов. Исключения могут составить аквариумы с рыбками, которые никуда не убегут и, уж извините за подробности, не смогут что-нибудь «закоротить» или залезть в какое-нибудь оборудование. Но и за рыбками нужен уход, компании обычно берут на себя расходы по содержанию, если тот же аквариум выполняет интерьерные задачи в офисе, но в большинстве случаев забота ложится на плечи энтузиастов, запал которых может иссякнуть. На нашем предпри-

ятии присутствия питомцев не ожидается. Однако на объектах соцкультбыта — в санатории, на турбазе — они есть, и там они уместны, а может быть, и необходимы.

УП Какие корпоративные правила, считавшиеся важными ещё 20 лет назад, сегодня исчезли?

— 20 лет назад трудно было себе представить начальника отдела или управления без галстука. Сегодня же одежда стала более свободной, хотя определённые границы обязательны.

УП Какими принципами корпоративной культуры нельзя поступиться в вашей компании сегодня?

— Все корпоративные правила должны быть основаны на здравом смысле. Им поступаться нельзя.

У нас недопустимы любое хищение и употребление алкогольных напитков, это влечёт обязательное увольнение. Недопустимы также невнимательность и занятие посторонними делами на рабочем месте. У нас опасное взрывопожароопасное химическое производство, что накладывает обязательства на работников. Никому же не хочется, чтобы за сложным технологическим процессом наблюдал кто-то навеселе или сонный, занимался своим гаджетом или читал художественную книжку.

У Иногда в кино и в жизни фирм можно увидеть, как кто-то появляется в офисном пространстве в рабочей форме, да ещё и в грязи. Почему такое действие порой ещё можно наблюдать?

— Потому что надо обеспечивать работников возможностью переодеться, когда они из рабочего пространства

прописан, включая такие подробности, и сотрудница была с ним ознакомлена, то банк прав. Да и вообще, зачем нормальному, адекватному сотруднику создавать себе лишние проблемы? Если такая любовь к более свободной одежде, надо выбирать другое место работы. Не думаю, что проблема в этом случае была только в рюшах.

«ПЛЕМЕНА», ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, ЕСТЬ В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ. ОНИ БЫЛИ, ЕСТЬ, БУДУТ...

перемещаются в офисное, обеспечивать нормальной спецодеждой, своевременную её чистку и замену. Спецодежда сейчас зачастую выглядит очень презентабельно, поэтому если работник приходит по делам в офис, то ни у кого вопросов по поводу его внешнего вида не возникает. И ещё, в какой-то части — это вопрос взаимного уважения работников. У нас появление работника в грязной спецодежде в заводууправлении просто исключено!

У Один банк уволил сотрудницу за нарушение дресс-кода (она упорно носила белую блузку, но с рюшами). Ваше мнение — насколько банк был прав?

— Если дресс-код был подробно

У В. Путин пожелал, чтобы в поликлиниках вежливо говорили на ресепшн — это возможно? Как?

— Всё возможно, даже медведи на велосипедах ездят, а уж добиться вежливости от персонала — подавно. Необходимо подбирать на рабочие места, где придётся общаться с людьми (а они тоже разные бывают), стрессоустойчивых сотрудников, проводить для них специальное обучение, помогать справляться с такой работой и её последствиями. Видимо, и поощрение должно быть соответствующее. В нашей корпоративной поликлинике особых дополнительных мер не требуется: посетители довольно спокойные, сотрудницы в регистратуре работают по многу лет, все друг друга знают, и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



недостойное поведение с любой стороны вызывает общественное осуждение, да и реакция руководителей тоже не задерживается.

будет. Каждый должен заниматься своим делом. Чтобы давать советы, надо знать специфику, погрузиться в проблему, понять, проанализировать

ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАХОДИТЬ В СОЦСЕТИ ЗАБЛОКИРОВАНА

УП Можно ли кандидатов из компаний, где царствуют грубость и хамство, принимать в нормальные фирмы?

— Всё зависит от человека, который пришёл из такой компании. В-первых, раз он ищет другую работу, то ситуация его не устраивает, возможно, именно хамство. В-вторых, можно всегда проверить его поведение во время испытательного срока. Если специалист ценный, но вопросы к вежливости действительно есть, то можно поставить условие и опять же оценить реакцию во время испытательного срока.

УП Если бы Вам предложили стать главой полиции — как бы Вы изменили корпоративные правила и как бы добились их исполнения по сути, а не по форме?

— Поскольку такие предположения из разряда фантастики, то ответа не

ситуацию, возможности на неё повлиять. Это мой принцип: надо досконально знать все нюансы именно той отрасли, где работаешь, чтобы принимать какие-то решения. Иначе все советы — пустая болтовня.

УП «Племена» есть в каждой компании (некие неформальные группы — по Д. Логану). Они по-разному исполняют правила корпоративной культуры. Как быть с этим? Не замечать? Требовать точности? Увольнять?

— «Племена», действительно, есть в любой компании. Они были, есть, будут и у нас. Какие-то незначительные отклонения от общепринятого корпоративного кодекса вполне допустимы, и их можно не замечать. Если отклонения значительны и носят агрессивный характер, то надо обязательно обращать внимание, искать причину. Возможно, какие-то правила надо поме-

нять, а возможно, разогнать «племя». Опять же, в первую очередь — здравый смысл, а потом уже формальности. Но корпоративный кодекс —

вание личных мобильных устройств в этих целях следует наказание. Исключение только в регламентированные перерывы.

РАБОТАТЬ В НАУШНИКАХ НЕ ПОЗВОЛЕНО НИКОМУ

один, и он обязателен для всех — это аксиома. Как правило, до адекватных сотрудников эта аксиома доходит достаточно быстро. Что касается неадекватных, тут, к сожалению, путь только один — расставаться.

УП Соцсети в рабочее время... У вас разрешено? Или не разрешено, но молодёжь там сидит?

— У нас это категорически запрещено. На работе надо заниматься работой, собственно, за это зарплату и платят. Особенно это касается, как я и говорил, производственных компаний, тем более пожаровзрывоопасных, где ответственность в разы выше. На корпоративных компьютерах вопрос решён просто: возможность заходить в соцсети заблокирована. За использо-

УП Как Вы реагируете на несправедливые отзывы о компании в интернете?

— Спокойно. Стараемся отслеживать, анализируем — стоит ли реагировать. Иногда ответить — значит, спровоцировать новую волну негатива. Если требуется — поясняем.

Анализ любой информации очень полезен, в том числе, как кажется, несправедливых отзывов. Это позволяет выявлять пробелы не только в информационной политике, но и в кадровых вопросах, и в вопросах безопасности. Так, например, были выявлены случаи грубости охраны на проходных при досмотре, «вольное» тиражирование внутренних документов компании, нарушения техники безопасности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Бэк-офис и фронт-офис — как лучше разделять правила корпоративной культуры для этих групп?

— У нас эти правила едины для всех.

УП IT-компании позволяют уже ходить на работу программистам бэк-офиса (без общения с клиентами) хоть в чём. Перекинется ли эта мода на все отрасли?

— Не думаю, такие вещи возможны только в творческих сферах.

происходит вокруг. Это требование техники безопасности. Негромкая фоновая музыка, которая не раздражает окружающих, — почему нет? Вполне допустимо.

УП Чудные сегодня, но привычные завтра поведенческие детали молодёжи — что из этого Вы уже замечаете иногда?

— К сожалению, излишнее увлечение гаджетами и соцсетями.

ИНОГДА ОТВЕТИТЬ — ЗНАЧИТ, СПРОВОЦИРОВАТЬ НОВУЮ ВОЛНУ НЕГАТИВА

УП Слушать музыку в наушниках и работать... лучше — кому позволено у вас?

— Работать в наушниках не позволено никому, так как работник в обязательном порядке должен слышать, что

* Константин Рачин, директор по персоналу ПАО «КуйбышевАзот».

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал

2017 г.

Звери разные бывают: кто-то живёт стаями, а кто-то в одиночку

*Принцип «берём всех, кто
хочет у нас работать»
позволен только
стартапам и очень
опасен...*



**Светлана
Павлюк**

**начальник отдела по
работе с персоналом
АО «ПКК МИЛАНДР»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Странная тема или вполне ожидаемая? В **УП** есть список больших издательств, с кандидатами из которых мы беседовать категорически не желаем даже в силу иной системы управления. А у Вас?



Изнь сложная штука, и уж точно не дискретная. Иногда сокровенный алмаз можно найти в самом неожиданном месте, поэтому ставить какие-то заградительные барьеры на пути «мы ищем таланты», по крайней мере, неблагоразумно, а иногда и опасно. Опасно потому, что любая ограничительная система имеет свойство развиваться, и в данном случае можно дойти до состояния, когда мы берём сотрудников определённой фамилии, или из одного определённого места, или из конкретной школы и из того вуза, где учился самый талантливый сотрудник компании. Этим принципом руководствуются неуверенные люди, которые боятся ошибиться, которые не имеют методологии подбора персонала или, проще сказать, плохо разбираются в людях. Могу только добавить, что в народных сказках Иванушка добивался успеха только

потому, что брал в свою команду самых неожиданных персонажей.

УП Как менялись Ваши взгляды на кандидатов? Как Вы их ранжировали, делали обобщения и выводы, не утруждали себя с опытом потерей времени на определённые группы кандидатов?

— Данный вопрос, с одной стороны, простой, а с другой — сложный. Простой в том случае, когда у компании много денег, перспективы самые радужные, предложений на рынке хоть отбавляй и вы берёте самых лучших. Ранжируете их по способностям работать в команде, по профессионализму, короче, придумываете всевозможные методики по отбору из хороших, лучших и суперхороших. Но когда ты начинаешь свой бизнес, когда у тебя нет ничего, а хочется собрать команду под не совсем ясные цели, тогда ты берёшь любого, кто готов с тобой идти и разделить твои риски. Но каждый подход несёт свои риски.

В первом случае, стоит компании испытать первый удар, как «самые-самые» быстро находят себе новую, более успешную компанию. Во втором случае при переходе на следующий уровень развития не все из старой команды готовы к изменениям, поэтому либо уходят целой группой, унося определённую компетентность, или препятствуют приходу новых со-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трудников, или не хотят подчиняться новым руководителям.

Все этапы развития нашей компании происходили в кризисы, когда мы собирали сотрудников распавшихся команд, обладающих своей и нужной нам компетенцией, и интегрировали их в наш коллектив. При этом доход

специальные методологии по отбору персонала, в которых на первом месте стоит нравственность.

Всего в нашем Кодексе пять ценностей: нравственность, профессионализм, командная работа, лидерство и непрерывное совершенствование — и каждая из них важна. В настоящее вре-

У ВАС МАЛО КАРТОШКИ, А ЗИМА ДЛИННАЯ...

компании рос, и мы позволяли себе принимать на работу всё более профессиональных сотрудников, притом поднимая зарплату более старым сотрудникам, компетенция которых выросла за время работы.

Если теперь обернуться назад и посмотреть вперёд, то видно, что мы подбираем сотрудников для решения текущих проблем, так как нам не хватает знаний, или под новые задачи, в которых у нас совсем нет компетенций. Берём на производство и низкоквалифицированных сотрудников, но жаждущих работать, обучаем их, меняя их отношение к труду. Естественно, что при этом мы используем

мы мы очень много работаем с вузами: у нас на предприятии в обучении находится более 50 студентов вузов. Таким образом, мы будем готовить собственные кадры, талантливым и трудолюбивым у нас всегда открыты двери.

 Госкомпании сегодня дают занятость 65 % работников (32 из 70). Для  все они — «красная зона» (кандидаты настолько неклиентоориентированны, изначально негативно относятся к любому частному работодателю...). Мы их избегаем категорически.

— На такой простой вопрос существует такой же простой ответ: и пра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вильно делаете, что избегаете. Впрочем, глядя на то, что в нашей стране очень мало товаров собственного производства, то, наверное, все так поступают. Кандидаты из разных компаний, в том числе из госкомпаний, разные, и уходят оттуда в поисках работы по разным причинам: кто-то не смог сразу принять их ценности, а кто-то, проработав там много лет, от них устал. Первые легко интегрируются в новую компанию, вторые, привыкнув к ненпряжённой работе, трудно приживаются. Поэтому с целью уменьшения рисков их избегают.

Можно привести простой пример. У вас есть много картошки, и из неё каждый день готовите еду. Так как её много, то выбираете самую лучшую и самую большую, при получении нового урожая оставшуюся выкидываете. Теперь ситуация: у вас мало картошки, а зима длинная — тогда вы очень тщательно осматриваете каждую картошину и, вырезая некачественные части, используете её в пищу. И третий вариант: война, голод — в таком случае и кожа кажется мёдом, потому что есть цель — выжить. У нашей экономики сегодня тоже цель — выжить в конкурентной борьбе с мировыми богатыми, сытыми, высокотехнологичными, суперуспешными компаниями, создавая уникальные товары, которые должны завоевывать рынок, а это возможно, когда мы сможем использовать весь наш внутренний потенциал.

УИ Технические специалисты — есть ли у вас компании или группы, отрасли, кандидаты из которых вам в принципе не интересны, и почему?

— По предыдущим ответам вам, наверное, понятно, что нам интересны любые кандидаты из любых отраслей и предприятий, и что мы научились понимать, могут они нам быть полезны или нет, или будем ли мы полезны им, смогут ли они раскрыть свой потенциал, готовы ли мы инвестировать в их идеи. Но, тем не менее, есть очень хорошие специалисты, которых мы не рассматриваем. Это высокооплачиваемые менеджеры зарубежных компаний, уровень запросов которых мы не в состоянии удовлетворить, или специалисты, в идеи которых мы не готовы вкладываться по причине того, что это очень дорого, или мы не понимаем, зачем это нужно и как продать результаты этих разработок.

УИ В профессии рекрутмента есть свои секреты. Какие Вы можете раскрыть и его читателям?

— Иногда человеку кажется, что он обладает какими-то секретами, но чаще всего это давно открытые истины, которые он приспособил под себя. Поэтому я попытаюсь описать свои методики, а новые они ли нет — решать каждому из читателей.

Итак, при встрече с кандидатом я определяю, кто он: интроверт или экс-

траверт. Для меня работать с экстравертом очень легко: он или сразу нам подходит, или не подходит вообще. В случае с интровертом, а большинство высококлассных специалистов в нашей специальности именно такие, мне приходится очень тщательно со-

мым лучшим образом. Более того, попадая в коллектив профессионалов, они очень живо общаются и интегрируются.

Наша методика работы с интровертами — правильное сочетание в кол-

ИНОГДА ЧЕЛОВЕКУ КАЖЕТСЯ, ЧТО ОН ОБЛАДАЕТ КАКИМИ-ТО СЕКРЕТАМИ

беседовать такого кандидата, стараться вызвать у него доверие, поглубже заглянуть в его душу, так как очень велика вероятность, что, несмотря на внешнюю сложность характера, они и есть, возможно, тот алмаз, который мы ищем.

Если собеседование идёт сложно, мы даём возможность кандидату изложить ответы на бумаге. Во многих случаях такие кандидаты гораздо быстрее раскрывались, показывая очень высокий уровень профессионализма. Здесь надо учитывать, что именно интроверсия помогает им абстрагироваться от внешней среды, глубоко погружаться в проблемную задачу и решать её са-

лективе количества экстра- и интровертов, мужчин и женщин, москвичей и немосквичей, представителей разных национальностей. Она позволяет нам быть успешными в такой непростой отрасли, как микроэлектроника.

УП «Вписаться в бизнес» — что будем понимать под этим термином?

— Я думаю, этот вопрос можно разделить на два. Первое — это когда ты занимаешься своим любимым делом и при этом получаешь ещё и денежное вознаграждение. А второе — это вписаться в действующий коллектив, стать нужным, своими способностями приумножать благосостояние ком-

Административное № 4 право 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Банковская тайна и последствия её
незаконного раскрытия**

«Владелец на словах»

**Защита деловой репутации: споры со
средствами массовой информации**

**Кто же его посадит?.. Могут ли
предприниматели, обвиняемые в
экономических преступлениях, до суда
оставаться на свободе?**

**Использование депозита нотариуса в
сделках с недвижимостью**

**Переработки: какие в таком случае могут
быть трудовые споры, если речь идёт об
армии?**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пании, общества и, что скромничать, всей страны.

У Герман Греф и многие крупные бизнесмены считают, что полезно приглашать в свою отрасль топов из совершенно иных бизнесов ради свежего взгляда. Ваше мнение?

— Я думаю, в целом они правы, особенно Греф. Когда в банковский сектор приглашают сотрудников из других отраслей, то они привносят в финансы дополнительные знания о тонкостях

в работе с профессионалами, но даже с профессиональной терминологией: ведь ею нужно не только говорить, ею надо ещё и творить.

У Любой успешный топ может вписаться в новый бизнес или у Вас есть опыт, говорящий обратное?

— Гадать можно всё что угодно, но у нас есть опыт, когда наш генеральный директор был по совместительству директором созданного нами медицинского центра. Несмотря на

...ПОТОМУ ЧТО ЕМУ ЗДЕСЬ НЕКОМФОРТНО

того или иного бизнеса, и это очень важно при принятии решения о финансировании того или иного предприятия. Но есть две отрасли, которые, я думаю, этого не приемлют: это биомедицина и микроэлектроника. Здесь надо быть специалистом, чтобы развивать эти отрасли, чужой топ в лучшем случае не сильно ухудшит ситуацию, но долго не сможет руководить такими предприятиями без ущерба для них. Здесь возникнут сложности не только

его 25-летний опыт руководителя, он очень быстро нашёл себе замену в лице профессионала — терапевта по специальности, чему был несказанно рад. Этот опыт показывает, что в коротком периоде, в начале становления предприятия, в кризисы можно использовать профессионалов из других областей как драйверы, но для нормального развития предприятия лучше искать специалиста в данной отрасли.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Иногда акционеры приглашают порулить скандально уволившегося топа. Зачем и почему?

— Всеми, наверное, есть объяснение: По причине незнания, что делать с коллективом, который находится в коматозном состоянии из-за постоянного вмешательства акционеров в дела компании. Второе — когда одна группировка акционеров завела в тупик предприятие, а другая пытается отыграть свои позиции. Третье — от безделья, когда всё хорошо, но акционерам не хватает развлечений. В любом случае это эксперимент ненадолго, как правило, он заканчивается уходом из компании, так как антикризисный управляющий дольше года не работает, иначе предприятие погибнет.

Многие HRD в частных беседах говорят о целом «чёрном списке» кандидатов («летуны», не работавшие без важной причины более 9 месяцев, бывшие крупные, вылечившиеся алкоголики и наркоманы, бывшие осуждённые за воровство и т. д.). Вы можете опровергнуть его или дополнить?

— Если говорить о таком списке, то у нас его нет. Мы стараемся на собеседовании выявить вышеописанные недостатки. Но, тем не менее, у нас работают люди из вышеперечисленных категорий, ибо если человек искренне раскаялся в своих грехах, то по вере может попасть и в

рай. Как же нам судить человека за прошлое?

Надо жить настоящим и будущим. Дополнительно хочется сказать, что, когда молодёжь быстро меняет работу, это нас не удивляет, так как они находятся в творческом поиске, ищут свою «стаю». Иногда бывает, что и слишком длительная работа на одном месте приводит к деградации трудового сознания. Так что в любом случае надо смотреть, говорить, думать, а иногда рисковать, так как вы можете помочь, исправить, поддержать, вселить веру в человека, а в таком случае отдача может быть многократная.

Почему в США много руководителей IT-проектов из РФ, а индусов при их массовости программистов — меньше в разы?

— Я не могу с уверенностью ответить на этот вопрос, это зависит от многих обстоятельств.

Возможно, очень сложно человеку в первой генерации интеллигенции заниматься управлением. Мы считаем, что и хорошим инженером можно стать только в третьем поколении. Это легко объяснимо: ты только поднялся из бедности, у тебя ни кола ни двора, у тебя нет ни имени, ни связей, у тебя достаточно ограниченное мировоззрение — тут бы найти хорошую работу, чтобы не голодать, а о руководящей

работе будут мечтать его дети. Но статистика, которую вы приводите, всё равно, даже в таких условиях, позволяет выдающимся личностям проби-ваться и творить чудеса.

УП Впишутся ли в вашу фирму экспаты из Польши? Болгарии? Англии?

— Мы не исключаем такую воз-можность, хотя существует множество ба-рьеров для этого. Если наши специа-листы в настоящее время работают и в Польше, и в Бельгии, и в Эстонии, и в Шотландии, Ирландии и Германии, мы не видим причин, почему специалисты из этих стран не могут работать у нас. Учитывая то, что в США многонацио-нальные компании добиваются выда-ющихся успехов, то, наверное, и для нас такой опыт был бы полезен. Но нужно, чтобы у нас много чего изме-нилось, особенно в законодательной базе, чтобы возросло доверие к нашей экономике, рубль стал более стабиль-ным — тогда эти процессы пойдут го-раздо быстрее.

УП Как новые сотрудники влияют на вашу корпоративную культуру?

— Я думаю, что любой новый сфор-мировавшийся человек влияет на нашу культуру, а наша культура влияет на него. Вначале человек присматрива-ется, изучает поведение, подстраи-вается под существующие правила, а со временем видит наши недостатки на

фоне своих достоинств и предлагает свои методы, свои взгляды. Если эти взгляды нас развивают, то меняется наша культура, а если нет, то меня-ется его. Однозначно можно сказать, что если сотрудник нам не подходит, то через некоторое время он сам уво-лится, потому что ему здесь неком-фортно.

УП Есть ли у вас некие «племена» в компании (по Д. Логану — дружат только со своими)?

— В нашей компании есть все пле-мена, но все они дружны между собой. Попытка изолированности приводит к тому, что сначала их исключают из обсуждения проблем, то есть из про-изводственного цикла, а через корот-кое время они становятся ненужными, компания может без них легко обой-тись. Так что племён у нас много, из них и состоит наша компания.

УП Как корпоративная культура может укреплять бизнес?

— В данном случае пример нашей компании может быть очень показа-тельным. Компания за 25 лет своего существования прошла и горы, и доли, нас и кидало, и трясло, пока у нас не зародилась своя корпоративная куль-тура, а именно принципы поведения, духовные основы, позволяющие со-трудникам доверять друг другу, разви-вать друг друга, делиться знаниями и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



секретами. В соответствии с основными принципами корпоративной культуры руководством в 2002 году было уволено 70 % персонала, в силу того что их поведение, выстроенные коррупционные схемы не позволяли нашей компании развиваться, конкурировать с более сильными и большими по численности компаниями. Можете себе представить, в то время из 15 сотрудников осталось всего 6, а сейчас у нас работает почти 600 сотрудников. Всего за 15 лет наша численность выросла в 100 раз — вот такой результат влияния корпоративной культуры на укрепление бизнеса.

УИ Знаете ли Вы примеры, когда неуправляемая корпоративная культура разрушила фирмы?

— Я в настоящее время не обладаю такой информацией, но, думаю, что культура — это форма, а бизнес — это содержание, сосуд и наполнение. Плоды бизнеса — это его продукты, по продуктам и можно узнать о качестве культуры. Исходя из этих рассуждений, можно сказать, что, если ухудшился продукт компании, если его никто не покупает, значит, ещё раньше постарела и умерла корпоративная культура этого предприятия. Что такое неуправляемая корпоративная культура, я не могу представить. Это, наверное, волюнтаризм взбесившегося руководителя. Кто его довёл до этого состояния, не важно, но в таком слу-

чае компанию можно разрушить очень быстро. Но если культура была сильной, её ростки обязательно прорастут в других предприятиях.

УИ Мультинациональные компании сильнее обычных или это миф?

— Ответ здесь может быть очень простым. В мире существует очень мало мононациональных компаний, и это в основном японские, китайские и корейские предприятия, все остальные компании, в том числе и наша, многонациональны. Мы считаем себя сильной компанией, ибо сотрудники разных национальностей приносят в работу свои сильные стороны, а слабые мы таким образом уменьшаем, что позволяет нам развиваться быстрее.

УИ Партнёры — насколько вы изучаете их перед тем, как начать сотрудничать?

— В настоящее время мы очень пристально изучаем компании, прежде чем начать с ними сотрудничество: проводим финансовый, репутационный, профессиональный анализ. Это касается не только обычных поставщиков, но, самое главное, тех компаний, которые мы включаем в совместные проекты. Когда отрицательные результаты их работы могут привести к срыву выполнения проекта в целом, это репутационные и финансовые по-

тери нашей компании. Недавно мы заключили контракт на разработку ядра современного процессора, предварительно проведя полный финансовый анализ, а также собеседование с каждым сотрудником этой компании. Только после получения информации мы пришли к заключению, что компания в состоянии выполнить данную работу в оговорённое время.

Более того, мы считаем, что принципы периодического мониторинга качества работы подразделений, участвующих в контрагентских работах, являются залогом выполнения заключённых контрактов.

УИ Как вы поступаете с теми компаниями, кто грубо нарушает договорённости?

— На такой вопрос всегда есть прямой ответ: прекращаем с ними сотрудничество. Бывает, что в силу монополизма на рынке приходится мириться с произволом, но в таком случае мы либо выстраиваем более доверительные отношения с руководством, чтобы снизить уровень неопределённости, либо усиленно ищем на замену другого партнёра, или развиваем собственную компетентность в данном направлении. Иногда мы поступаем нетрадиционно, но только с теми

компаниями, с которыми у нас есть определённая история в отношениях. В таких случаях мы пытаемся помочь предприятию выйти из кризиса, в том случае если наша помощь им нужна.

УИ Ваши советы коллегам по теме беседы?

— Я думаю, что мои ответы на вопросы могут быть и своего рода советами при наборе, работе с персоналом. Но самое главное, хотелось бы сказать, что мы работаем с самым ценным, что есть в компании — с сотрудниками, и мы своими действиями можем менять судьбы людей, развивать или разрушать предприятия. Так что будьте внимательны при принятии решения, крутите головой на 360 градусов, ибо слишком дорого могут обойтись предприятию наши ошибки, ибо человеческий капитал решает всё.

* Светлана Павлюк, начальник отдела по работе с персоналом АО «ПКК МИЛАНДР».

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал



2017 г.

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 12 (210)

ДЕКАБРЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Александр Коркин

Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники



Александр
Коркин

Юлия Комиссарова

Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками



Юлия
Комиссарова

Игорь Сорокин

Оформление документов на удалённых работников того стоит



Игорь Сорокин

Олег Перов

Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками



Олег Перов

Дария Селиванова

Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками



Дария
Селиванова

Юлия Жижерина

Электронный формат требует важных знаний при оформлении

Марк Бениофф

форния, США) в семье владельца одного из местных универмагов.

С детства Марк увлекался изучением компьютерных программ, а в 15-летнем возрасте занялся разработкой игр для домашнего компьютера Atari 800. К концу года его доход составлял \$1500 в месяц. На эти деньги он купил старенькую «Тойоту» и оплатил обучение в Университете Южной Калифорнии, где стал членом братства Tau Kappa Epsilon. Марк хорошо учился и был принят на летнюю стажировку в качестве программиста в компанию Apple в подразделение Macintosh.

В 1986 году по окончании университета он был удостоен степени бакалавра и почетной степени MBA. Однако карьеру ему пришлось начать со скромной должности менеджера по продажам в Oracle — компании Ларри Эллисона, одного из друзей Стива Джобса. Туда он попал по рекомендации Крэйга Конвэя, будущего генерального директора компании PeopleSoft.

Марк Бениофф, калифорнийский предприниматель, миллиардер, один из сооснователей, председатель совета директоров и генеральный директор корпорации Salesforce.com, родился 25 сентября 1964 года в Сан-Франциско (штат Кали-



В Oracle Марк быстро сумел проявить свои способности и склонность к администрированию и в результате был признан «Новичком Года». Уже в 25 лет Бениофф становится вице-президентом Oracle — самым молодым за всю её историю. Важную роль при этом сыграли добрые отношения Марка с генеральным директором компании. Лоуренс Эллисон даже создал специальный отдел для проектов Бениоффа, хотя некоторые аспекты работы молодого топ-менеджера подвергались критике.

В 1996 году Бениофф отправился в шестимесячное путешествие по Азии и Индии. Вернувшись, он решил заняться бизнесом самостоятельно и стал активно внедрять свою идею, положившую начало Salesforce. Этой идеей стало создание CRM-системы, распространяемой по модели SaaS. Свой замысел Марк начал реализовывать совместно с Томом Зибелем, главой лидера рынка — компании Siebel Systems. Бениофф входил в число инвесторов Siebel. Однако Зибелю не нужны были партнеры, а работать в качестве сотрудника Марк отказался и взялся за реализацию идеи сам. В этом его поддержал Эллисон, выделивший \$2 млн со своего личного счёта.

В число основателей компании Salesforce вошли также три программиста — Дэйв Меленхофф, Паркер Харрис и Марк Домингес. Инвесторами стали Эллисон, сам Бениофф, Хелси Майнор, создатель CNET, фонд Geneva Venture и

ещё несколько частных лиц. Деньги для инвестиций Бениофф получил от Siebel, в которую ранее вложил \$50 тысяч. Марк продал часть своей доли в Siebel, выручил \$25 млн и \$6 млн инвестировал в Salesforce. Офис компании разместился в квартире в Сан-Франциско. Сам Бениофф занял должность председателя, а генеральным директором Salesforce в течение двух лет был Джон Диллон.

Летом 1999 года была готова первая рабочая версия. Официально сайт [salesforce.com](https://www.salesforce.com) был запущен в феврале 2000 года.

Изначально Salesforce работала с небольшими американскими компаниями и даже с отдельными подразделениями корпораций, которые либо не могли позволить себе сложную и дорогостоящую CRM-систему, либо не хотели. Бениофф дал клиентам возможность работать с CRM, не прибегая к услугам консультантов по интеграции, не покупая лицензии на программное обеспечение, не заключая соглашений на техническую поддержку, не тратя деньги на покупку оборудования и серверов. От пользователей требовалось просто зайти на [salesforce.com](https://www.salesforce.com) и начать работать.

Немало способствовала популяризации продукта рекламная кампания The End of Software. Официальный запуск [salesforce.com](https://www.salesforce.com) пришёлся на один день с крупной конференцией, которую

проводил в Сан-Франциско основной конкурент — компания Siebel. Предприниматель отправил к зданию, где проводилось мероприятие, нанятых актеров под видом протестующих против программного обеспечения. Затем к месту протестной акции под видом тележурналистов прибыли другие актёры и начали опрашивать прохожих о том, что они думают об интернете. Руководители Salesforce позвонили в полицию, но прибывшие представители правопорядка привлекли ещё большее внимание.

В 2002 году продажи Salesforce достигли \$50 млн. В 2004 году, когда компания вышла на биржу, она привлекла

уже \$110 млн. Бениофф является председателем и президентом компании.

Штаб-квартира Salesforce находится в Сан-Франциско, а подразделения располагаются в Европе, Африке, на Ближнем Востоке, в Азиатско-Тихоокеанском регионе, в Японии, главные офисы открыты в Торонто, Нью-Йорке, Лондоне, Сиднее и в Сан-Матео. На данный момент Salesforce.com предоставляет свои услуги более чем 43 600 клиентам. Продукция компании переведена на пятнадцать языков мира, и у нее более 1 миллиона подписчиков.

В 2006 году Salesforce приобрела проекты Sendia за \$15 млн, в январе



2007 года – Kieden и другие. По итогам 2017 года выручка Salesforce составила \$8,39 млрд, а чистый доход — \$180 млн. Личное состояние предпринимателя оценивается в \$4,2 млрд.

Марк Бениофф основал филантропический фонд Salesforce. В компании действует принцип «1:1:1», в рамках которого 1% времени сотрудников, 1% годовой прибыли и 1% продуктов жертвуется на благотворительность. Он также передал \$200 млн Калифорнийскому университету и ежегодно перечисляет по \$14 млн в 20 государственных школ. В 2015 году миллиардер открыл детскую больницу в Сан-Франциско.

Одним из важнейших направлений работы Бениофф считает коммуника-

цию. Глава компании преподносит историю Salesforce как сражение революционера с огромной индустрией. Каждый сотрудник фирмы получает ламинированную карточку, на которой кратко описано, чем занимается и к чему стремится компания и каковы её преимущества. Калифорнийский миллиардер написал три книги о бизнесе и много времени уделяет изучению литературы по восточным духовным практикам.

Марк Бениофф внесён в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года журналом Forbes.

Журнал



2017 г.





ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 3 2017



Сергей Кулеев



Ирина Золотова



Амина Чепобаева



Изабелла Атласкирова



Равгат Хусаинов



Юлия Конецкая



Владимир Якуба



Андрей Устюжанин

ДРЕСС-КОД

Главная тема:



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов

Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела

Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации

Электронные архивы и электронная подпись

Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013

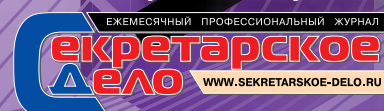
Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта

Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России

Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

**№4
2017**

При поддержке:





Работа может служить ежедневным источником огромного удовлетворения или же превратиться в бесконечную рутину и пустую трату времени в попытках справиться с тоской и скукой и продержаться до очередного уик-энда. Отлично спроектированная жизнь не имеет ничего общего с монотонностью. Вы пришли в этот мир не для того, чтобы до конца своих дней пахать восемь часов в сутки на ненавистного начальника.

Дизайн вашей жизни: Живите так, как нужно именно вам

Билл Бернетт, Дэйв Эванс

О чем книга

Каждый хочет жить осмысленно и понимать, что время прошло не зря и важные цели достигнуты. Однако мы редко прилагаем к этому какие-то особые усилия, скорее, полагаемся на волю случая. Представьте, что так же действовали бы инженеры, проектирующие какой-нибудь сложный прибор. Вряд ли бы у них что-то получилось. Билл Бернетт и Дэйв Эванс в своей книге «Дизайн вашей жизни», быстро ставшей бестселлером Amazon, проводят аналогию между деятельностью проектировщиков и дизайнеров и выстраиванием собственной жизни. Они показывают, как сделать ее интересной, продуктивной и наполненной смыслом. Эта книга научит вас дизайнерскому мышлению и тому, как с его помощью осознанно выбрать будущее и уверенно его достичь.

Кто автор

Билл Бернетт руководит программой дизайна в Стэнфордском университете, преподает в Институте дизайна Хассо Платтнера. Семь лет работал в Apple, участвовал в стартапах и трудился в компаниях из списка Fortune 500.

Дэйв Эванс стоял у истоков создания первой компьютерной мыши и первых проектов по проектированию лазерных принтеров в Apple, стал соучредителем корпорации Electronic Arts и помог многим владельцам стартапов найти свой путь в бизнесе. Сейчас является директором Stanford Life Design Lab.

Вместе они читают курс по дизайну жизни, а теперь написали эту книгу, чтобы вам не пришлось поступать в Стэнфорд, чтобы узнать, как удачно сконструировать свою жизнь.