

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Видеофильмы по каталогу "Роснечет" - 71052, 71055, 72035;

№ 17  
(701)

2023

HR-BRAND

Главная тема:

## HR-BRAND — тренд года



Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

HR-brand стал одним из серьезных трендов времени.

Его как феномен, как технологию изучают на практике компании.

Прошло два года, как на конференции  эксперты делились мыслями.

«Дерево» HR-бренда выросло и удивляет своими «плодами» и возможностями.

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Кирилл  
Загирев



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Насонова



Вероника  
Курилова



Андрей  
Лавринович



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова



Наталья  
Миронова



**РУБРИКА: HR-BRAND**

**ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ  
НА ПРАВИЛЬНЫХ МЕСТАХ –  
это конечная цель HR-бренда**

Опыт работы с HR-брендом одного из лидеров Ритейла весьма оригинален и, надеемся, будет ценным материалом для анализа коллег и экспертов по работе с персоналом в бизнесе.

**БЕСЕДОВАЛИ:**



Наталья Белоусова



Надежда Гончарова  
руководитель  
делового клуба  
**PERSONAL**

ГОУЛМАН Д. /  17/2023

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Эмоциональный интеллект в работе



Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

МИФ

## Оглавление

### ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

- Глава 9. Сотрудничество, команды и групповой коэффициент умственного развития
- Выживаемость социума
- Социализация формирует мозг
- Искусство сотрудничества
- Преимущество команды: «коллективный разум»
- Групповой коэффициент умственного развития
- Искусство организации и использования сетей
- Социальные сети, личный капитал
- Устанавливайте отношения с управляющими
- Организационный «брак»
- Вертикальная пара
- Целый высших, пиной низших
- Командное стремление к достижению цели
- Ценность «звездных» команд
- «Склеивающие»
- Компетентный лидер команды
- Рабочая группа и политика организации
- Команда как главное действующее лицо
- Групповое вдохновение
- Команда как учебная лаборатория: пять секретов

ГОУЛМАН Д. / УТ 17/2023

**USE TECH**

W17 2025

РУБРИКА: HR-BRAND



Мария Николзева  
USE TECH

**USE TECH**

MT 17 / 2023

EXHOTOBA E. / W 17/2023

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

**Манипулятор всегда переиграет умного!**

Эмоциональный интеллект в работе



Жуковская Е.С.

чередная работа Гюлмана, посвящаящая важности эмоционального интеллекта, безусловно будет бестселлером, если уже таковым не является.

В книге ещё раз раскрываются сущность эмоционального интеллекта, его структура, а также особенности проявления и развития каждого элемента.

Книга написана хорошим языком, легко читается и воспринимается не только узкими специалистами, она рассчитана на широкий круг читателей. В целом, это будет полезным чтением.

Но, как говорится, дьявол кроется в деталях. Гуггман последовательно внедряет в сознание читателей идею о том, что в нашем мире ЭИ важнее всего. Ведь манипулятор всегда переиграет умного!

Для этого в книге сравнивает плохо сравнимо: с одной стороны, коэффициент умственного интеллекта, с другой – эмоциональный интеллект без коэффициента.

ЯХОНТОВА Е. / УД 17/2023



ЛАПИН А. / №17/2023

РУБРИКА: ДИСКУССИЯ



**Коммунизм в отдельно  
взятой компании???**

Александр Лапин

ЛАПИН А. / №17/2023

ПАЛФИНОВ К. / №17/2023

РУБРИКА: МЕНЕДЖМЕНТ



**Синдром «Титаника»**

Константин Палфинов  
бизнес-тренер

ПАЛФИНОВ К. / №17/2023

УРВАНЦЕВ А. / №17/2023

РУБРИКА: УЗКИЕ МЕСТА ИР



**ПЕРЕПЛАВКА людей –  
мой работающий метод**

Алексей Урванцев  
бизнес-тренер

УРВАНЦЕВ А. / №17/2023

**ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО**  
ЭВOLUTION OF DOCUMENTS  
(апрель-июнь)

В номере:

О VII Международной научно-практической конференции «Управление документацией: прошлое, настоящее, будущее», посвященной 90-летию со дня рождения профессора Т.В. Кузнецовой

Искусственный интеллект и управление документами: Основные риски

Работа Центров управления регионом в России

Реестровая модель как новый этап развития документационного обеспечения государственных услуг в условиях цифровизации

Служба делопроизводства в организационной структуре Федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации

Новое поколение выбирает (профессия документоведа глазами выпускников)

Информационная безопасность в свете информационных проблем современного общества

**№2  
2023**

При поддержке:

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

HR-BRAND

### ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ НА ПРАВИЛЬНЫХ МЕСТАХ – это конечная цель HR бренда

Наталья Белоусова, Пятёрочка

HR-BRAND

### Работа с HR-брендом – это всегда игра в долгую

Мария Николаева, Usetech

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

### Дэниел Гоулман «Эмоциональный интеллект в работе»

ЕСТЬ МНЕНИЕ

### Манипулятор всегда переиграет умного!

Яхонтова Е.С.

ДИСКУССИЯ

### Коммунизм в отдельно взятой компании???

Александр Лапин

МЕНЕДЖМЕНТ

### Синдром «Титаника»

Константин Палфинов, бизнес-тренер

УЗКИЕ МЕСТА HR

### ПЕРЕПЛАВКА людей – мой работающий метод

Алексей Урванцев, Бизнес-тренер

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.06.2023 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 ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться  
опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№17  
(701)

Издаётся с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД 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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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



РУБРИКА: HR-BRAND

# ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ НА ПРАВИЛЬНЫХ МЕСТАХ – это конечная цель HR-бренда

Опыт работы с HR-брендом  
одного из лидеров Ритейла  
весьма оригинален и, надеемся,  
будет ценным материалом  
для анализа коллег и экспертов  
по работе с персоналом в бизнесе.

БЕСЕДОВАЛИ:



Наталья Белоусова



Надежда Гончарова  
руководитель  
делового клуба

**PERSONAL**

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



**УП** А как изменился в последнее время HR-бренд как феномен и его начинка, понимание его сути и что компания вообще ожидает от него?



то непростой вопрос!

Давайте порассуждаем вместе.

Если говорить, что такое в принципе сейчас HR-бренд и зачем он нужен, я бы провела полную аналогию с продуктовым брендом.

У нас есть большие бренды, компании, продукты которых мы покупаем, неважно это будет газированная вода, шоколад или что-то ещё. И мы выбираем, понимая, что определенный бренд несёт или качество, или впечатление, или скорость чего-то. И вот тем, как мы воспринимаем бренд, занимаются маркетинг- и бренд-команды больших компаний.

## МЫ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПЕРЕЖИЛИ БОЛЬШУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ, КОГДА БИЗНЕС-ЦЕЛИ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ ИЗМЕНИЛИСЬ, И ОТ ЭТОГО ИЗМЕНИЛИСЬ СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ И HR-БРЕНД

Вот HR-бренд – всё то же самое, но только мы практически как бы продаём компанию как работодателя.

Ритейл-компаний очень много, причём ритейл-компаний, которые продают бытовую технику, продукты, недовольственный ритейл, и люди могут выбирать. Почему они выберут именно «Пятёрочку»?

Вот это та задача, которая стоит перед моей командой: понять, кто наша будущая, бывшая или текущая целевая аудитория; почему им интересно было бы начать либо продолжать работать у нас; и рассказать им так, чтобы они поняли, в удобных для них каналах, про преимущества компании как работодателя. То есть фактически, говоря очень простым языком, мы продаём компанию как работодателя тем людям, которые приходят к нам работать.



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

**УП** А скажите, существует какая-то одна общая концепция HR-бренда и компании-работодателя для тех, кто ещё не работает, и для тех, кто работает? Или это разные концепции?



— Это разные вещи.

Если рассуждать в принципе про понятие HR-бренда, то как и в основном бренде, там бывают очень разные конфигурации.

Бывает «семейство брендов», когда в одну экосистему, в один холдинг входят очень разные бренды, и они объединены только юрлицом и никак между собой не взаимодействуют.

Бывает такая система, как «дом брендов» (самый известный – «Сбер»), когда у каждого юрлица есть отдельное название, но все они работают под одним брендом.

**HR-БРЕНД ЗВУЧИТ ОДИНАКОВО ДЛЯ ВСЕХ,  
НО ПРЕДЛАГАЕТ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕВОЙ  
АУДИТОРИИ РАЗНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ГОВОРИТ  
С НИМИ В РАЗНЫХ КАНАЛАХ, В ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ ТОГО, С КЕМ МЫ ХОТИМ ГОВОРИТЬ**

Вот у нас история следующая: у нас есть 5 основных целевых аудиторий. И в принципе любая компания как работодатель сначала определяется, кто целевая аудитория.

Если говорить про нас, то они совершенно разные, разные как по социометрическим признакам – пол, возраст, достаток и т.д. – так и по их запросам и желаниям.

Например, офисные сотрудники – это преимущественно люди с одним или несколькими высшими образованиями, одним уровнем достатка и т.д.

Люди, которые работают в логистике, – совершенно другие люди. Это мужчины в возрасте от 20 до 35 лет, сильные физически, со средним или высшим образованием (со средним специальным чуть больше, с высшим чуть меньше).

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



Если говорить про розницу – у нашей розницы женское лицо. В основном 75-80% – это женщины в возрасте от 35 до 45 лет, с одним либо двумя детьми. Совершенно другая целевая аудитория по сравнению с логистикой и офисом.

 Пятёрочка

У нас есть ещё две специфические целевые аудитории: молодёжь, студенты. Мы выделяем их как отдельную целевую аудиторию, потому что у них свои запросы и каналы, по которым мы с ним разговариваем. Это студенты в возрасте от 17 до 30 лет. Преимущественно до 25, но мы берём молодёжь, а это сейчас понятие очень растяжимое, мы для себя определились до 30. И отдельная категория – руководители. Это люди уже с несколькими высшими образованиями, люди с управленческим опытом, как правило, офисные сотрудники.

А дальше HR-бренд звучит одинаково для всех, но предлагает в зависимости от целевой аудитории разные возможности и говорит с ними в разных каналах, в зависимости от того, с кем мы хотим говорить.

## ПОЧЕМУ ОНИ УШЛИ И ПОЧЕМУ ОНИ ВЫБРАЛИ ДРУГУЮ КОМПАНИЮ

 И как раз то, как с ними говорят, прописывает ваша команда?

— Да, всё верно. Если опять проводить аналогию, есть такое распространённое устойчивое понятие CVP (Customer Value Proposition) – предложение компании для клиентов.

То же самое в HR есть EVP (Employee Value Proposition). У нас есть разработанный EVP, мы каждый год его обновляем через исследование. Мы проводим большое исследование HR-бренда ежегодно.

Так делают малое количество компаний, так как это затратная и очень скрупулёзная работа. Мы проводим исследования и внутри, и снаружи и смотрим, насколько мы как работодатель привлекательны для текущих и потенциальных сотрудников, плюс спрашиваем у тех сотрудников, которые ушли, почему они ушли и почему они выбрали другую компанию. Соответственно, мы просто дорабатываем нашу коммуникационную стратегию, наше ценностное предложение, и дальше начинаем уже в течение года снова работать.



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

**УП А концепции HR-бренда для «Пятёрочки» и «Перекрёстка» разные или одинаковые?**

— Они разные. У нас разные целевые аудитории и разные ожидания от сотрудников. Всё опять же зависит от бизнес-модели.

Например, в группу компаний входит юридическое лицо, которое занимается ИТ-разработкой – это совершенно другое предложение.

Есть водители «Х5-логистика» – совершенно другая аудитория, у них свой HR-бренд, они привлекают свою аудиторию. «Перекрёсток» – это более сервисные модели, и сама модель бизнеса там другая, с другой нагрузкой, с другим графиком и с другими требованиями с точки зрения сервиса взаимодействия.

В «Пятёрочке» это большая скорость, меньшее количества народа, и мы привлекаем своих людей, поэтому у нас и HR-бренд другой. Ну и плюс совершенно другая география, и даже портрет тоже другой.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ – ЭТО КАК РАЗ ЧАСТО УСПЕШНОЕ НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ

Если мы порассуждаем дальше, если вы посмотрите, например, на ритейлеров, которые продают технику, вы увидите, что там больше мужчин (и молодых мужчин). Почему? Целевая аудитория больше разбирается в технике и т.д. Соответственно, там, где сервисные, там больше молодых женщин, и это другая история. Понятно, что это достаточно грубое приближение, если мы будем привязываться к чертам, но есть какие-то закономерности, которые мы можем выделить, и целевая аудитория под саму бизнес-модель на самом деле очень сильно отличается.

**УП А психологи у вас команде не работают? Потому что вы берёте такие тонкие материи, что может и эти специалисты нужны?**

— Психологи вы имеете в виду с точки зрения именно разработки коммуникационной стратегии?

Да, и вообще портрет таких неосознанных мотивационных моментов тех, кто может работать, – они всё-таки разные. Даже те, кто сидят на кассах в «Пере-














## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



крёстке», особенно если взять передовые магазины, и в «Пятёрочке» - портрет женщин очень разный, это заметно.

Мы пользуемся методами социальной психологии, это правда, но этим также пользуются и маркетологи, и эйчары. Например, моё первое образование психологическое. Вы правы, эти закономерности прослеживаются. Прямо отдельных психологов у нас в штате нет, но методы социальной психологии используются. Та же самая социометрия, социологические исследования – все эти истории применяются очень широко в коммуникациях, неважно, внутренних или внешних.

**УП** А как вообще строятся планы на HR-бренд и как он оценивается, потому что это же часть бизнеса?

— Да, и здесь вы снова абсолютно правы. Мы идём от бизнеса, то есть полная корреляция. Я бы выделила два уровня: у компании есть бизнесовая цель, какая-то стратегия. Она может меняться, может адаптироваться. Мы в прошлом

## МАГАЗИНЫ, ГДЕ ЕСТЬ ДИРЕКТОРА-ПАРТНЁРЫ, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ФИНАНСОВ БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫЕ, ЧЕМ ОБЫЧНЫЕ МАГАЗИНЫ

году пережили большую трансформацию, когда бизнес-цели и позиционирование компании изменились, и от этого изменились стратегия работы с персоналом и HR-бренд как часть этой большой стратегии работы с персоналом.

Соответственно, мы идём от бизнесовой цели. Сам контекст поменялся, и мировой, и в стране, и последние 1.5-2 года у нас падают доходы населения и ситуация нестабильная. И компания в прошлом году изменила позиционирование – «Пятёрочка» сделала акцент на более низкие цены. У нас поменялась вся бизнес-стратегия внутри с точки зрения закупки товара, с точки зрения выкладки товара, с точки зрения всех бизнес-процессов для того, чтобы мы давали чуть более низкую цену для клиента в сравнении с аналогичными сетями.

От этого поменялись очень многие истории в работе с персоналом. Если раньше мы уделяли чуть больше внимания сервису, то сейчас мы сместили это внимание

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

на правильную выкладку товара, на правильные ценники, на какие-то вещи, которые чуть более заточены на бизнесовую стратегию. И отсюда поменялся портрет текущих сотрудников и то, о каких вещах мы говорим с этими людьми, на чём мы делаем акцент. Это если говорить про большие, верхнеуровневые планы.




Ещё пример – «Пятёрочка» реализует уже около года большой проект «Директор магазина-партнёра». Это принципиально новая бизнес-модель, которая строится на партнерстве с компанией, с директорами магазинов.

Пока это не все директора, у нас их около 2 тысяч. Это прямо модель профит-шеринга. Это не просто исполнитель, который действует по инструкции и получает фиксированную оплату – всё, что он зарабатывает сверх цели, компания определённый процент отдаёт директору магазина, а определённый процент забирает себе.

Это совершенно другие люди – это свобода мышления, это дополнительные полномочия, свобода принятия решений.

И это отдельная коммуникационная линия в HR-бренде. Мы привлекаем других людей как внутри, так и снаружи. И это совсем другое позиционирование для этой целевой аудитории. И мы развиваем такое предпринимательское комьюнити и внутри компании с точки зрения компании как работодателя для того, чтобы общаться с этими людьми, подогревать постоянный интерес и продвигать этот проект внутри и снаружи компании.

**УП** Кто, на ваш взгляд, работает продуктивнее? Потому что здесь, на мой взгляд, даже если взять портрет, он немножко конфликтен. Одно дело, когда человек в большой компании, и даже если у него какая-то высокая позиция, он следует правилам. Что такое крупная компания? Это всегда очень много правил. А предприниматель – это как раз часто успешное нарушение правил. Вот очень интересная ситуация, и мне интересно, с кем всё-таки удобнее работать? Наверное, с наемными сотрудниками?

— Прибыльнее предприниматели. Мы сравниваем подобное с подобным. Магазины у нас внутри тоже очень разные. У нас есть магазины маленькие по площади, средние и есть большие «Пятёрочки». И объём товара, и бизнес-процессы разные. И вот мы задались таким же вопросом, что и вы, на старте проекта «Директор-



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



партнёр» и начали сравнивать подобное с подобным. Когда в маленький магазин заходит директор-партнёр, мы сравниваем с маленькой «Пятёрочкой», где просто исполнители. Сейчас получается, что магазины, где есть директора-партнёры, с точки зрения финансов более прибыльные, чем обычные магазины.

**УП** Сложнее ли управлять такими магазинами? Сложнее ли находить таких директоров?

— Их очень сложно находить, потому что, с одной стороны, ты работаешь в ритейле и ты всё равно зависишь от компании, от многих процессов в компании. Но, с другой стороны, это защита – очень много людей боятся попробовать свой бизнес. Сразу же пойти и открыть в Москве какой-то свой магазин, во-первых, это нужно вложить много денег, во-вторых, это большие риски прогореть. Вот мы даём такую возможность, когда ты у нас можешь попробовать год-два побыть партнёром с другими деньгами, с другими полномочиями, и следующий этап развития этого проекта, и мы тоже об этом сейчас будем широко рассказывать, – это работа прямо по франшизе.

То есть ты можешь выкупить магазин и просто под нашей франшизой работать как полноценный предприниматель. Это следующий шаг для наших сотрудников в этой роли. И это тоже, возвращаясь к HR-бренду, прямо отдельная коммуникационная кампания и отдельное направление, с которым нам предстоит работать.

**УП** А если брать оценку результатов вашей работы, вашей команды: вам ставят её как-то в цифрах, как вообще это измеряется?

— У нас есть несколько показателей, по которым мы смотрим эффективность работы нашей команды.

У нас нет какого-то доминирующего показателя, вот прямо выпустить определённое количество коммуникационных кампаний либо статей. Нет, мы измеряем не так.

Первый и главный показатель – это бизнес-показатели.

Мы понимаем, что конечная цель HR-бренда – правильные люди на правильных местах. И если бизнес выполняет свою цель, мы понимаем, что мы бизнесу

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

помогли. Поэтому первая и главная цель всё-таки бизнес-показатели. Безусловно, есть функциональные показатели. Дальше по логике идут HR-показатели, они стандартные – эффективность людей, текучесть людей, скорость закрытия вакансии. Это будет говорить о том, насколько компания привлекательна в принципе как работодатель. Но есть и специфические функциональные цели для нашей команды, и мы их разделяем на внешние и внутренние, но это всё один набор показателей. Соответственно, если говорим про внутренние коммуникации, это качественная оценка нашими сотрудниками информации, необходимой для бизнеса, которую они получают.




В конце года мы проводим исследование внутренних коммуникаций, когда сравниваем в динамике по качественным показателям информации: насколько быстро вы получаете информацию, насколько она достоверна, насколько она просто и доступно к вам приходит, насколько вы удовлетворены по темам. Это если говорить внутри.

Если говорить снаружи, мы уже чуть-чуть поговорили про исследования HR-бренда. Это прямо стандартная практика в бренд-командах. Мы для себя взяли то же самое. Есть показатель, который называется eNPC (Employee Net Promoter Score).

Что это значит? Мы спрашиваем людей текущих и внешних, насколько они готовы рекомендовать «Пятёрочку» как работодателя.

Это разные показатели по внешней и внутренней аудитории. И мы смотрим этот показатель в динамике: если качество работы компании как работодателя улучшается, нас рекомендуют больше. И от этого вытекают все бизнес- и HR-показатели. Поэтому мы смотрим на эту историю.

Есть показатели здоровья бренда в чистом виде. По HR-бренду у нас есть 5 показателей, которые мы смотрим. Это основные ценностные предложения, которые HR-бренд предлагает, сильная корпоративная культура, это быстрый карьерный рост, это свобода принятия решения. И мы измеряем эти показатели, когда люди, опять же и внешние, и внутренние, говорят, насколько они соотносят с этими утверждениями «Пятёрочку». И мы смотрим: если показатели растут, значит мы круто доносим информацию и улучшаемся в этом. Если где-то снижаемся, значит мы усиливаем работу в этом направлении и с точки зрения каких-то реальных вещей, которые нужно делать внутри для того, чтобы люди это обсуждали,

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



и с точки зрения коммуникации, чтобы рассказывать о том, что делает компания.

Есть ещё такие отдельные маленькие показатели, которые мы смотрим ситуативно. Например, запускаем какую-нибудь программу с блогерами: понятно, что у нас есть охваты и есть конверсии переходов по какой-то ссылке и т.п. У нас есть мобильное приложение для сотрудников, где идёт вся коммуникация, и там есть такие же показатели – сколько человек в месяц заходит, как много времени они проводят, читая новости. По инструментам есть свои маленькие показатели, но все они скорее такие метрики, которые направлены на большие цели с точки зрения здоровья HR-бренда, с точки зрения готовности рекомендовать, с точки зрения таких больших показателей, как текучесть, как вовлечённость людей. Ну и итогом будут, безусловно, бизнес-показатели.

**УП** Я слушала вас, и у меня впечатление, что со стороны от вот таких компаний на каком-то уровне свобода действий возможна, а на каком-то уровне она просто невозможна. Например, те же кассиры или укладчики – это всё сотрудники, и свобода действий там какая-то минимальная. И вопрос, как люди на самом деле рекомендуют?

— Вы абсолютно правы, не для всех целевых аудиторий это утверждение будет значимо. Например, люди в логистике – водитель электроштабелера тоже приходит на определённую работу, на определённую роль, и для него вот это утверждение будет не так значимо, как, например, справедливая оплата труда. Это ещё одно утверждение, которое мы продвигаем.

И есть такое понятие, как «зонтичный HR-бренд». Это одна формулировка, она у нас звучит как «свежие перспективы», но для каждой целевой аудитории перспективы свои. И в зависимости от утверждения мы делаем акцент на том преимуществе компании, которое важно для этой целевой аудитории. И тут вы, опережая мою речь, прямо дали решение этой проблемы, что делаем акцент на целевой аудитории в зависимости от того, что для них конкретно важно. Как мы понимаем, что для них важно? Ровно через то исследование, которое мы проводим ежегодно. И на самом деле потребности меняются.

Внешний контекст корректирует наши потребности и конкурентное окружение с другими компаниями.



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

**УП** А интересно, когда есть конфликт между тем, что HR-бренд хочет нести, и какими-то сложностями в работе? У меня был свой опыт, не в «Пятёрочке», а в Х5, ещё в 2007 году в Департаменте маркетинга. Я скажу, что это был тяжёлый труд, и у меня осталось впечатление, если брать HR-бренд, как что-то очень устойчивое и предсказуемое, в отличие от других бизнес-структур, и по зарплате, и по отношению. Ты не ждёшь, что тебя кто-то подсадит или ещё что-то, всё поступательно. Но то, как был устроен наш труд, – это было достаточно тяжело. Я вот сейчас сижу и думаю: как бы я сама всё это оценивала и как бы со мной вообще надо было решать с точки зрения HR-бренда вот этот конфликт. Например, длительность рабочего дня у меня была больше, чем хотелось бы. При этом сказать, что я плохо относилась к компании – нет, у меня была явная лояльность к компании. HR-бренд может решить эти проблемы или это уже другие инструменты, и к вам всё-таки это не относится?




— Относится. Даже не знаю, к сожалению или к счастью. Во-первых, жутко приятно, что мы бывшие коллеги, и на самом деле это прикольно – посмотреть на разницу. Я знаю эту разницу 2007 года только со слов коллег, которые рассказывают, как было. Здесь вы касаетесь мегакрутой темы, и человек, который решит эту задачу, наверное, получит Нобелевку.

Здесь есть несколько моментов, несколько аспектов. У нас только что закончилось исследование вовлеченности, и там есть 50 показателей, которые мы исследуем и суммарный индекс, насколько люди вовлечены. Внутри есть два показателя, они очень здорово отражают картину, и вот ровно про них вы говорили. Первое – насколько сотрудник рекомендует компанию как работодателя, а второй – и насколько сотрудник рекомендует непосредственного руководителя для работы.

90% проблем, которые есть в команде, генерирует руководитель. И мы сейчас видим это на примере. У нас есть большие департаменты, где несколько управлений либо несколько отделов. И вот в 70% всё клёво, крутые оценки. По сути – тот же самый офис, та же самая зарплата, те же самые задачи, потому что департамент один, специфика может меняться. Руководитель другой – и там у людей всё гораздо хуже. И мы понимаем, что во многом признание, коммуникации, чёткость постановки задач, обратная связь, карьерный рост, обучение этих людей – всем этим управляет руководитель, и во многом это зависит именно от руководителя. Поэтому здесь, отвечая на ваш вопрос, насколько HR-бренд может влиять, я бы сказала: в двух направлениях.

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



Мы отвечаем за исследования. Все HR-исследования, которые делает моя команда, это тоже не типичная структура, в разных компаниях по-разному – иногда это делают маркетологи, иногда это делает бизнес-аналитик. Вот в «Пятёрочке» это находится в нашей команде, в HR-бренде. Мы делаем исследования, причём не раз в год, а они у нас распределены по году. Есть ежеквартальные, есть годовые, с разной тематикой – вовлечённость, коммуникации, HR-бренд.

Наша задача – передать это руководителям, показать им тренды и сказать им: смотрите, вот у вас какая-то нездоровая история. И причём мы показываем не только тренды относительно самих нас, но в сравнении с рынком. Нам это доступно и мы можем смотреть в сравнении с рынком, падаем мы или растём, и в зависимости от того прилагаем усилия. Вот первое, что мы можем сделать, это подсветить и дальше в кооперации с обучением либо в кооперации с топ-командой расставить какие-то акценты.

И второе направление – в чистом виде коммуникационная история. Одна из ярких проблем в таких больших компаниях, в больших корпорациях – компания много что делает для людей, но не успевает рассказывать, и зачастую люди просто не знают. Или меняются какие-то нормы, например, рабочий день. Вот у нас рабочий день до 18:15. Ни один человек в моей команде не работает после 18:15. Я буду очень зла, если это будет происходить. Но это вот моя чёткая позиция, и моя задача донести это до каждого члена моей команды. Безусловно, бывают исключения, но это именно как исключение.

Вот классный пример: недавно у нас в компании поменялись правила – мы отказались от часовых встреч. Мы решили сделать эти встречи по 45 минут для того, чтобы был лаг на какие-то персональные нужды. Почему? Сотрудники нам говорят о том, что это тяжело, они просто не успевают между встречами дойти до какого-то кабинета. И вот задача наша как коммуникации объяснить, во-первых, что правило изменилось, во-вторых, в чём выгода для людей. И дальше подсвечивать какие-то истории успеха, когда так делают клёво либо когда так не делают, и сказать: это плохо, вот вы не делали, а мы договорились, что все будут делать, а вот эта команда не делала. И таких историй на самом деле может быть много. Это касается не только каких-то норм взаимодействия, хотя это, наверное, самая сложная история внутри компании, но и льгот, условий оплаты труда и так далее. И мы подсвечиваем в сравнении с рынком, какие преимущества есть у сотрудников с точки зрения скидок, с точки зрения партнёрских программ.

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

**УП** Здорово! Мне кажется, в 2007 году там вообще не было такого департамента.

— Их и в России тогда не было! Началось всё году, наверное, в 2010-2011.




**УП** Вы, наверное, очень реагируете на текучесть кадров? Вы что-то делаете специально для того, чтобы текучка была меньше, и это относится HR-бренду или это общее влияние?

— Несколько лет это была общая цель не только для HR-команды, но и бизнеса, когда компания ставила себе целью снижение текучести. Нужно сказать, что за последние 3-4 года мы в три раза уменьшили текучесть, что для ритейла просто, мягко говоря, шокирующие результаты. Это очень тяжёлая работа, очень стрессовая, невозможно угодить клиентам. У нас это получилось. И тогда это прямо стояла цель у всех руководителей и у бизнеса, и у эйчаров вне зависимости от подразделения.

Сейчас это не стоит как самоцель, у нас нет этого в KPI, но у нас есть метрика. Ежемесячно приходит аналитика всем руководителям, и мы смотрим на этот показатель для того, чтобы, как вы правильно сказали, на него реагировать. И если в каком-то регионе или подразделении есть какие-то большие отклонения от общего тренда, тогда уже вместе с руководителями эта история разбирается.

К большому сожалению, у нас нет волшебной пилюли, это прямо комплекс мероприятий, и шаги могут очень разными. Просто там руководитель неправильный, человек не на своём месте. Мы не умаляем его профессиональных достоинств, но, например, у него не ладится какое-то взаимодействие в команде. Может быть, где-то в регионе сильно поднялись зарплаты, мы мониторим прямо в режиме онлайн, у нас есть специальная система, и мы корректируем эту историю. Реальная история: когда в каком-то регионе долго держится плохая погода либо дождливая погода, это влияет и на eNPC, и на вовлечённость, и на текучесть.

То есть люди реагируют на какие-то внешние факторы, которые есть даже не на рынке труда, а прямо на какой-то контекст. Причины текучки могут быть абсолютно разными, и поэтому мы не делаем «среднее по всей больнице», а смотрим точно.



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

### В чём суть HR-бренда «Пятёрочки»?

— Он звучит так: «Свежие перспективы». Если раскрывать эту историю более подробно, то мы формулируем это так:

## «ОТКРОЙ ДЛЯ СЕБЯ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТЫ В КРУПНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ РИТЕЙЛЕРЕ».

И здесь есть несколько ключевых слов, главное – это возможности. И для каждой целевой аудитории компания даёт разные возможности в зависимости от их потребностей.

Мы уже многое проговорили: для офиса это возможность изменить ритейл. У нас есть ресурсы, у нас есть желание делать какие-то трендовые штуки для рынка ритейла, которые потом становятся нормой для остальных. И для офисных сотрудников возможность придумать и реализовать такой проект является прикольной, прямо мотивирующей. Для розницы это возможность работать рядом с домом – мы есть везде.

Особенно мамы, особенно бабушки, потому что у нас женский портрет. Для них это возможность выйти вот прямо во двор и там работать, у нас очень много таких людей. Плюс гибкие графики, короткие графики, то есть возможность совмещать семью и работу. У них мы закрываем вот эту главную потребность. В логистике сдельная оплата труда, у них есть фиксированный оклад и есть ещё дополнительные премии. Для них это возможность зарабатывать вознаграждение, соответствующее их вкладу.

И ты сам решаешь – ты хочешь минимум, среднее либо ты хочешь зарабатывать много и работаешь чуть больше. Для молодых мужчин в регионах эта возможность является очень важной.

Для молодёжи это возможность строить карьеру, и это свежие перспективы для них, ровно так и звучит HR-бренд. И для руководителей – у них тоже свобода принятия решения, возможность менять отрасль. Они сильно коррелируют с офисным сотрудником, там перспектива вот про это, про эту возможность. Ну и, безусловно, попробовать себя.

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

**УП** Вот сейчас я вижу, что у нас в магазинах, в отличие даже от той же Италии, люди в принципе не улыбочивые. Я не думаю, что в Италии им легче работается на тех же кассах, может быть, другой темперамент, другой климат. Но у нас как-то не заведено приветствовать людей, скорее не грубить – это уже хорошо. Как вы думаете, компания вообще работает в этом направлении и будут ли какие-то изменения, или это всё-таки национальный характер?




— Отчасти я с вами согласна. Буквально этим утром мы говорили про разность ментальностей, про манеру общаться, даже про физическую дистанцию.

То есть насколько в Италии и в Испании люди подходят близко друг к другу, когда общаются, и насколько в России мы дистанцируемся друг от друга. Вы правы, это сильно влияет, и с этим, мне кажется, в принципе сложно что-то делать. Разные компании предъявляют разные требования к своему персоналу.

Если вы посмотрите на ритейл-сети дорогого сегмента либо бутики, необязательно продуктовые, а ритейлеры одежды премиум-класса, там сервисные требования совершенно другие и люди совершенно другие. И там даже на этапе подбора те требования, которые предъявляются к людям, они другие, нежели у ритейлеров масс-сегмента либо эконом-сегмента. Это разные люди даже по личностным характеристикам.

И опять же здесь важно вернуться к бизнес-стратегии и к тому сегменту, с которым мы работаем. Основной сегмент у нас массовый и чуть ниже массового. Обычная среднестатистическая семья в регионе – это прямо основной клиент «Пятёрочки».

Это экономные люди, которые считают деньги, которые считают свои покупки. Это не значит, что они бедные, ни в коем случае, это значит, что они рационально подходят к тому, что они покупают. Это наш основной клиент, и примерно от этой целевой аудитории мы строим портрет сотрудника, который с ними работает.

Мы не набираем супердорогих, суперсервисных людей, потому что их столько даже нет в России, чтобы покрыть все наши магазины, мы столько не найдём никогда. Поэтому исходим из бизнес-стратегии.

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



**УП** Картинка у меня вроде бы сложилось. Есть ли ещё какой-то вопрос, который вы ожидали или вы хотели услышать, а я его не задала?

— Спасибо вам большое! У вас были очень классные вопросы, потому что они были не про «просто перечислить», а вот прямо на подумать, порассуждать. На половину вопросов я прямо вместе с вами рассуждала вслух. Поэтому мне кажется, что мы поговорили про очень многое. Знаете, если говорить про тренды, то именно за этим будущее, это прямо интеграция – PR-маркетинг-HR. И давно уже не существует границы между внутренней коммуникацией и внешней, я прямо верю, что эта граница будет ещё больше стираться. То есть это всё равно одно пространство, с учётом инструментов, с учётом контекста, это информация, и неважно, где люди её получают. Поэтому требования к департаментам HR-бренда, к департаментам коммуникаций растут. Мы конкурируем с вами, профессиональными журналистами, за счёт информации внутри. Это очень сложно!

**УП** Очень интересно, спасибо! Мне тоже было интересно. Ещё лет 15 назад я прочитала в книге у Игоря Манна, где он говорил про внутренний и внешний маркетинг, а не про HR-бренд, что сотрудник – это тот, кто как раз и есть ваш главный маркетинг.

— Да! Так и есть на самом деле. Мы уже прошли эту точку и идём дальше. Всё правда, всё так.



**\*Наталья Белоусова**



**\*Надежда Гончарова,**  
руководитель делового клуба



Редактор Ольга Сагун

Эксклюзивно для



# Работа с HR-брендом – это всегда игра в долгую

**Мария Николаева**

**USE TECH**





«HR-бренд — это структура, которая состоит из двух подразделений. Первое — это внешний HR-бренд и внутренний HR-бренд.

Внешний HR-бренд — это то, как нас видят соискатели на рынке. И фактически основная цель внешнего HR-бренда — это привлечь новых сотрудников и начать процесс рекрутмента.

А вот внутренний HR-бренд — это то, как нас видят наши сотрудники. Это то, что работает на вовлечённость, на лояльность, на длительность жизни и работы сотрудников компании. И если мы наплюём на внешний имидж, допустим, мы перестали заниматься внешним HR-брендом, у нас есть уже наши заказчики, нам ни в коем случае нельзя прекращать заниматься внутренним HR-брендом, потому что у нас просто увеличится текучка кадров», — так сразу обозначает направление беседы эксперт.

**УП** Внешний и внутренний HR-brand — это разные стороны монеты или это что-то близкое?



то разные стороны монеты.

Когда 4 года назад мы начали активно работать с HR-брендингом в группе компаний, мы запускали сразу одновременно оба направления, потому что они очень тесно между собой связаны — нельзя заниматься внешним HR-брендом и не заниматься внутренним. Нельзя заниматься внутренним HR-брендом и не заниматься внешним.

Потому что, как только эти две сущности расходятся, происходит рассинхрон. Например, мы говорим в рамках внешнего HR-бренда нашей аудитории о том, что



USE TECH

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

у нас совершенно классные EVP — бенефиты внутри компании — наши сотрудники получают бесплатные завтраки в офисах, а по факту наши сотрудники, которые работают внутри компании, не получают эти бесплатные завтраки. И тогда получается, что из внутренней экосистемы это всё выходит наружу. И соискатель об этом тоже узнает.

Или, например, мы говорим в рамках развития внешнего HR-бренда, что у нас то классно, это хорошо, это здорово, мы заботимся о детях, а по факту сотрудники, допустим, не видят этой заботы о детях.

А сарафанное радио никуда не денется, IT-индустрия достаточно узкая и к нам теряется доверие.

Совершая вот такие, достаточно, мне кажется, элементарные ошибки, мы фактически просто убиваем имидж компании.

## НЕЛЬЗЯ ЗАНИМАТЬСЯ ВНЕШНИМ HR-БРЕНДОМ И НЕ ЗАНИМАТЬСЯ ВНУТРЕННИМ

И то же самое происходит с внутренним HR-брендом. Если мы где-то что-то делаем некачественно, плохо, не дорабатываем относительно внутреннего HR-бренда для наших сотрудников, это тоже всегда всплывает на внешнюю аудиторию. Есть, например, сайты-отзовики, на которых сотрудники делятся информацией о своей компании. И как раз один из показателей плохого внутреннего HR-бренда, когда рейтинги на вот этих сайтах-отзовиках плохие. Понятно, что на сайты-отзовики приходят чаще всего недовольные сотрудники, но в наших силах в рамках работы над HR-брендом сделать максимальное количество сотрудников довольными. Поэтому, если бы мы не начали заниматься чуть более 4 лет назад развитием HR-бренда компании, тем более не стоит забывать, что IT-индустрия — это в первую очередь человеческий ресурс, и мы не можем в него не вкладываться.

И ещё хочу акцентировать внимание на одном важном моменте, что работа с HR-брендом — это всегда игра в долгую. Вы можете сколько угодно заработать и сейчас, в течение месяца-двух, но существенные результаты вы получите через какой-то промежуток времени.

USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH

Например, мы получили первые существенные результаты, в рамках группы компаний, только спустя 12-14 месяцев. Но мы для достижения этих существенных результатов не только занимались развитием комплексного HR-бренда, но и добавили разработанную полноценную платформу нематериальной мотивации, которая помогла с помощью геймификации вовлечь сотрудников в активности компании.

Приведу пример. Есть очень много опросов, где у айтишников спрашивают: «Когда вы начинаете искать работу, что для вас важно?»

Напомню, что IT-индустрия — очень избалованная, зарплаты у них достаточно приличные по рынку и стабильные. И айтишникам уже важно не просто денежное удовлетворение, а что-то выше, что-то больше. По рейтингу одного из профильных медиа — деньги ушли с почётного первого места.

## МЫ ПОЛУЧИЛИ ПЕРВЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, В РАМКАХ ГРУППЫ КОМПАНИЙ, ТОЛЬКО СПУСТЯ 12-14 МЕСЯЦЕВ

В топ 3 вошли:

- Чтобы компания создавала какой-то значимый продукт или услугу, полезную для окружающего мира;
- Компания должна заботиться о сотрудниках, заботиться не просто деньгами, а разнообразными, полезными и интересными бенефитами;
- Экспертность компании на рынке, которая проявляется в экспертных статьях и выступлениях на профильных конференциях, участие в подкастах и собственных мероприятиях для индустрии.

4 года назад, когда я пришла в компанию, столкнулась с огромной проблемой — айтишники не понимали, зачем им тратить свое время и энергию на выступления или статьи.



USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH



И специально для них мы разработали программу, которая мотивирует сотрудников выступать, писать статьи, давать комментарии, проводить митапы, участвовать в подкастах. Для сотрудников была разработана система мотивации.

Например, написание статьи, за которую они получают внутрикорпоративную валюту, и потом могут обменять её на корпоративный мерч. И эта платформа нематериальной мотивации позволила их вовлечь, плюс в платформе есть геймификация: это рейтинги, это благодарности, а также опросники. Есть игровая площадка Steam, это одна из самых больших игровых площадок в мире, и какие-то механики мы взяли именно с нее и внедрили внутри компании.

По результатам, например, мы на 6% сократили текучесть, а в группе компаний увеличилось количество сотрудников, которые готовы проработать в компании

## **МЫ НА 6% СОКРАТИЛИ ТЕКУЧЕСТЬ, А В ГРУППЕ КОМПАНИЙ УВЕЛИЧИЛОСЬ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ГОТОВЫ ПРОРАБОТАТЬ В КОМПАНИИ БОЛЕЕ 2 ЛЕТ**

более 2 лет. Для IT-индустрии 2 года — это достаточно большой срок. Внедряя платформу, мы подбирали активности так, чтобы всем было интересно. Платформа основана на 4 психотипах Бартла, мы провели опрос среди всех сотрудников и под каждой психотип Бартла подобрали свои активности. Например, для «исследователей» важно читать статьи, делиться своими знаниями, обучать новичков. И специально для них у нас есть программа менторства, программа наставничества и внутренние митапы. И вот эти «исследователи» могут приложить свои навыки и интерес к этим активностям и заработать эту валюту.

У нас все сотрудники, которые приходят, сразу проходят этот тест. И мы их распределяем по активностям.

Например, мне нужно как руководителю маркетинга понимать, кто у меня из сотрудников хочет, может и готов выступать. По этому тесту я определяю тех, кому будут интересны выступления, а кому будет интереснее писать статьи. Мы приходим и с ними договариваемся. Еще один интересный аспект вовлечения заключается в том, что сотрудники через нашу площадку могут поблагодарить



USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

какого-то другого сотрудника. Допустим, он вовремя сделал проект, что-то сделал хорошо, что-то сделал классно, он получил внутрикорпоративную валюту. Или, например, у нас была очень популярная история на 8 марта, у нас мужская часть коллектива благодарила цветами девушек ГК тоже внутри программы. Для кого-то из ребят были важны рейтинговые системы. Например, для психотипа «киллеры» интересно быть первым, самым первым, а лучше ещё первее первых. И вот специально для них выводятся разнообразные рейтинговые системы. Или внутрикорпоративная активность в виде турниров: спортивные турниры по шагам, по бегу, у нас есть даже турниры по кикеру.

И главное — у нас всё это находится в одной платформе, личный кабинет сотрудника с личным делом, с его one-to-one, с матрицей, компетенцией, с его всеми опросами, фактически вся жизнь сотрудников.

## НЕЛЬЗЯ МЕНЯТЬ ПРАВИЛА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ СОТРУДНИКА, НЕ СОБРАВ АНАЛИТИКУ, НЕ ПРОАНАЛИЗИРОВАВ РЕЗУЛЬТАТЫ И НЕ СОБРАВ ИНФОРМАЦИЮ С СОТРУДНИКОВ

У нас в 6 раз увеличилось количество спикеров за последние 4 года. И это очень хороший показатель. У нас 64 % сотрудников компании готовы провести ближайшие 2 года внутри компании, хотя 3 года назад у меня показатель этот был менее 40%.

**УП** Мне кажется, что и HR-бренд — это такая картина художника пуантилиста. Пускай там не 1000 точек, а десятки, но всё равно их сочетание тоже важно.

— Конечно. И почему, собственно, так получилось, что у нас в компании этим занимается в том числе и отдел маркетинга? Потому что это куча инструментов, которые переплетаются между собой с разными механиками, с постоянным подключением/отключением каналов. Например, мы EVP переделываем стабильно раз в полгода.

**УП** Скажите, а что не получилось? Поделитесь, куда не стоит идти.

— То, чего делать не надо — нельзя менять правила корпоративной культуры для сотрудника, не собрав аналитику, не проанализировав результаты и не со-

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

USE TECH



USE TECH

брав информацию с сотрудников. Потому что мы видим всё «со своей колокольни», и часто наше видение не совпадает со взглядами сотрудника. Мы, например, 4 года назад достаточно сильно вложились в спорт и спортивное направление внутри компании, потому что на тот момент сотрудники активно говорили, что да, нам это интересно. Но мы сняли статистику только с московского головного офиса, а у нас сильно распределённая команда. На данный момент у ГК Юзтех 11 офисов по всему миру, и средний возраст сотрудника получается 28–38 лет, и мы пропустили тот момент для себя, когда интересы у сотрудников изменились, я сейчас не беру даже ковидный год.

Просто в какой-то момент 28–38-летние начали активно жениться, рожать детей. И основной приоритет внутри целевой аудитории внутри компании сдвинулся в сторону детского направления. И это не то, чтобы провал, но мы потеряли почти полгода времени, когда могли быть полезны с точки зрения внутренних коммуникаций нашим сотрудникам.

Важна также забота о новых знаниях для сотрудников — у нас сильная библиотека, обучение и т. д.

Вкладывайтесь в сотрудников правильно, используя аналитику и современные инструменты, и это окупится.

**\* Мария Николаева,**  
Директор по маркетингу и PR ГК Юзтех

USE TECH

**\* Александр Гончаров,**  
гл. редактор

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

Редактор: Ольга Сагун  
Организация: Алена Верещагина

Эксклюзивно для

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

[www.TOP-PERSONAL.RU](http://www.TOP-PERSONAL.RU)

(апрель–июнь)

**В номере:**

**№2  
2023**

**О VII Международной научно-практической конференции «Управление документацией: прошлое, настоящее, будущее», посвященной 90-летию со дня рождения профессора Т.В. Кузнецовой**

**Искусственный интеллект и управление документами: Основные риски**

**Работа Центров управления регионом в России**

**Реестровая модель как новый этап развития документационного обеспечения государственных услуг в условиях цифровизации**

**Служба делопроизводства в организационной структуре федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации**

**Новое поколение выбирает (профессия документоведа глазами выпускников)**

**Информационная безопасность в свете информационных проблем современного общества**

При поддержке:





РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Даниел Гоулман  
АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА  
«ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

Эмоциональный  
интеллект  
в работе



В основе книги – более 500 исследований,  
проведенных в разных организациях

МИФ

Издательство «МИФ»  
8 (800) 775-67-41  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

издательство  
**МИФ**

## Оглавление

### ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

Глава 9. Сотрудничество, команды  
и групповой коэффициент умственного развития

Выживаемость социума

Социализация формирует мозг

Искусство сотрудничества

Преимущество команды: «коллективный разум»

Групповой коэффициент умственного развития

Искусство организации и использования сетей

Социальные сети, личный капитал

Устанавливайте отношения с управляющими

Организационный «брак»

Вертикальная пара

Целуй высших, поминай низших

Командное стремление к достижению цели

Ценность «звездных» команд

«Склеивающие»

Компетентный лидер команды

Рабочая группа и политика организации

Команда как главное действующее лицо

Групповое вдохновение

Команда как учебная лаборатория: пять секретов





## ГЛАВА 9. СОТРУДНИЧЕСТВО, КОМАНДЫ И ГРУППОВОЙ КОЭФФИЦИЕНТ УМСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

*Один из нас не может быть умнее всех.  
Японская пословица*

Это был ключевой момент в ранней истории Кремниевой долины.

На состоявшемся в 1982 году собрании компьютерного клуба Кремниевой долины, в зале, битком набитом сотнями инженеров, один из журналистов, писавший для San Jose Mercury News, обратился к присутствовавшим с вопросом: «Кто из вас планирует основать собственные компании?»

Подняли руки две трети собравшихся.

С тех пор возникли тысячи компаний, включая Silicon Graphics, Oracle, Cisco Systems. Все эти предприятия объединяет одна общая мысль, а именно: убежденность в том, что грандиозная идея или новаторская технология может иметь значение. Но в дополнение к ней требуется кое-что еще, чтобы ценная идея положила начало большому бизнесу, и это кое-что — сотрудничество.

Поиски талантливых команд напоминают попытки найти современный Грааль в бизнесе. «Сегодня в мире полно технологий, избыток предпринимателей, куча денег и вполне достаточно рискованного капитала. А вот чего явно не хватает, так это отличных команд». Эти слова принадлежат Джону Дуэрру, легендарному венчурному капиталисту из Кремниевой долины, который финансировал создание ряда новых компаний, изменивших лицо отрасли, — от Lotus и Compaq до Genentech и Netscape.

Компания Дуэрра, Kleiner Perkins Caulfield and Byers, ежегодно получает от питающих надежды предпринимателей две с половиной тысячи бизнес-планов, из которых компания выбирает около сотни для более серьезного рассмотрения и примерно в двадцать пять потенциальных проектов в результате вкладывает деньги. Дуэrr говорит: «Команда уверена, что убеждает нас в ценности технологии, продукта или услуги. Но на самом деле мы думаем о них — членах команды. Мы хотим понять, что они собой представляют, как будут работать вместе». Во время своих встреч с представителями будущих новых компаний Дуэrr зондирует динамику группы: как они сумеют справиться с собой, договариваться о приоритетах, оценивать результаты своих действий, обращаться с теми, кто не «тянет»? «Я проверяю их внутреннее чутье, их систему навигации, их ценности».



Решающее значение для такой команды имеет правильное сочетание ума и специальных знаний, то есть то, что называется эмоциональным интеллектом (хотя он не пользуется этим выражением) в тех, кого сам Дуэrr называет «по-настоящему умными людьми».

Он предупреждает, что эти два компонента должны быть уравновешены: нельзя, чтобы был один сплошной блеск и опыт или только стремление, энергия и страсть. «Правильное сочетание компонентов и составляет различие между предпринимателями, достигающими величия, и вновь созданными компаниями, которые просто добиваются успеха или вообще ничего не добиваются».

### **Выживаемость социума**

Человеческие существа изначально являют собой игроков одной команды. Наши уникальные по своей сложности социальные взаимоотношения дали нам решающее преимущество в смысле выживания. Наш необычайно изощренный талант к сотрудничеству полностью раскрывается в современной организации.

Некоторые теоретики эволюционизма полагают, что навыки межличностного общения начали формироваться в тот ключевой момент, когда наши предки спустились с деревьев, чтобы продолжить жизнь на широких просторах саванн, то есть когда согласованные совместные действия во время охоты или сбора растений и плодов приносили огромные дивиденды. Приобретение навыков, крайне необходимых для выживания, означало, что детям примерно до пятнадцати лет надо было получать школьное образование в тот критический период, в течение которого головной мозг человека анатомически достигал полного развития. Это преимущество обеспечивало кооперацию, которая послужила основой для создания сложной социальной системы... и стимулом к развитию человеческого интеллекта.

Подобная интерпретация решающей роли сотрудничества в эволюции представляет собой один из аспектов радикально нового понимания известного принципа естественного отбора, суть которого в том, что «выживает наиболее приспособленный».

В конце XIX века социальные дарвинисты позаимствовали у Дарвина этот принцип, имея целью доказать, что благодаря «приспособленности» сильный и жестокий всегда одержит победу над слабым. Этим принципом они логически обосновывали прославление разнузданной конкуренции, игнорируя положение, в котором находились бедняки и люди, лишенные гражданских прав.



Сегодня несостоятельность данной идеи в эволюционной теории полностью доказана, и помогло этому простое понимание того, что эволюционная приспособленность измеряется не только выносливостью, но и плодovitостью, то есть тем, сколько детей данного индивида выживут, чтобы передать его гены будущим поколениям. Такое генетическое наследование и составляет истинный смысл выживания в эволюции.

С этой точки зрения ключевую роль в процессе выживания человека играли совместные действия группы — поиск пищи, воспитание детей, отражение нападений хищников, а не жестокость отдельных представителей рода человеческого, резко отличающихся от остальных. И действительно, сам Дарвин вначале предположил, что группам человеческих существ, члены которых были готовы трудиться вместе ради общего блага, лучше удавалось выживать. Они имели большее потомство, чем те группы, члены которых пеклись только о собственных интересах, или те индивидуумы, которые вообще не принадлежали ни к какой группе.

Преимущества такой сплоченности людей наглядно демонстрируют те немногочисленные сохранившиеся группы, которые до сих пор ведут жизнь охотников и собирателей — вот уже миллионы лет, на протяжении которых наш мозг постепенно приобретает свою нынешнюю структуру. В таких группах одним из главных факторов, определяющих здоровье детей, является наличие живой бабушки или другого пожилого родственника, который может дополнить усилия отца и матери по добыванию пропитания.

Современным наследием такого прошлого является имеющийся у большинства из нас «радар» для обнаружения дружелюбия и психологической совместимости: людей тянет к тем, кто демонстрирует признаки этих качеств. Есть у нас и система заблаговременного предупреждения, которая пробуждает в нас настороженность по отношению к тому, кто может оказаться эгоистом или ненадежным человеком. В ходе эксперимента, проведенного в Корнеллском университете, группам незнакомых между собой людей предложили смешаться и познакомиться, а затем — после получасового общения — оценить друг друга с точки зрения того, насколько эгоистичными или готовыми к сотрудничеству они являются. Полученные оценки подтвердились при сравнении их с данными о том, как люди вели себя в игре, в рамках которой могли выбирать эгоистичные или кооперативные стратегии победы. Аналогичным образом замечено, что людей влечет к тем, кто так же готов к сотрудничеству и дружелюбен, как они сами. Группы, сформированные из настроенных на сотрудничество незнакомцев, были так же альтруистичны и готовы помочь друг другу, как члены одной семьи.

## Социализация формирует мозг

Несомненно, великим анатомическим наследием человеческой потребности объединяться друг с другом является неокортекс — самые верхние слои головного мозга, — который предоставляет нам способность думать.

Проблемы адаптации, имеющие наибольшее значение для выживания вида, приводят к эволюционным изменениям этого вида. Деятельность в составе скоординированной группы — будь то проектная команда корпорации или скитающаяся кучка человекообразных — требует высокого уровня развития социального интеллекта, умения расшифровывать отношения и манипулировать ими. Если бы более общительные люди имели самое большое сохраняющееся потомство и, следовательно, являлись самыми «приспособленными», то природа выбрала бы для изменений в человеческом мозге тех из них, кто лучше всего справляется со сложностями жизни в группах. В процессе эволюции, как и в наши дни, членам группы приходилось мириться с тем, что преимущества сотрудничества в ходе отражения нападений врагов, ежедневной охоты, добычи пропитания и заботы о детях уравнивались недостатками в виде конкуренции внутри группы за пищу, брачных партнеров или другие ограниченные ресурсы, особенно в периоды их нехватки. Добавьте к этому необходимость вычислять иерархии доминирования, социальные обязанности, налагаемые кровным родством, и обмены типа «услуга за услугу». В результате получится ошеломляюще огромный объем информации о социуме, которую необходимо отслеживать и которой нужно умело пользоваться.

В этом и заключается эволюционное давление, направленное на развитие «думающего мозга» такой производительности, которая позволила бы мгновенно устанавливать все эти социальные связи. В животном мире неокортекс есть только у млекопитающих.

У приматов (включая и нас, людей) отношение неокортекса к общему объему головного мозга увеличивается прямо пропорционально размеру группы, типичной для данного вида. У первых людей число членов группы измерялось дюжинами или сотнями (в современной организации их могут быть тысячи). Но тогда можно заключить, что социальный интеллект сформировался намного раньше рационального мышления. Способности представителей человеческого рода к абстрактному мышлению позднее «разместились» на неокортексе, который с самого начала разросся, чтобы контактировать с миром прямого межличностного общения. Однако неокортекс развивался из более древних структур эмоционального мозга, таких как миндалевидное тело, и поэтому он весь плотно «прошит» эмоциональными цепями.





Неокортекс с его сложной трактовкой групповой динамики должен интегрировать данные о ней в соответствии с эмоциональными сигналами. И в самом деле, ведь в каждый ментальный акт распознавания («Это стул») «встроена» эмоциональная реакция («...и он мне не нравится»).

Та же самая схема работы мозга мгновенно оповещает нас, к примеру, о том, кого из стоящих рядом с нами в лифте надо поприветствовать, а кого — нет («Хозяйка сегодня вроде бы не в духе... Думаю, не стоит ей надоедать»). Кроме того, данная схема «выковыывает» каждую деталь взаимоотношений совместной работы, что составляет основной принцип выживания в сегодняшней организации.

Даже когда мы передаем окружающим скучнейшую информацию, наши невральные мониторы, предназначенные для улавливания мельчайших оттенков эмоций, считывают бесчисленное множество бессловесных сигналов — интонацию голоса, подбор слов, едва заметные изменения позы, жестов и координации — для получения «составных» сообщений, которые наделяют эту информацию эмоциональным содержанием. Такие эмоциональные сигналы способны удерживать разговор — или группу — в определенном русле или, наоборот, уводить в сторону. Плавная координация зависит от этого эмоционального канала в той же степени, что и от ясно выраженного рационального содержания слов и действий.

### Искусство сотрудничества

Джон Сили Браун, руководитель отдела научных исследований компании Xerox и сам по себе теоретик процесса познания, указывает, что решающий характер социальной координации, вероятно, нигде не проявляется с большей очевидностью, чем в современных научных организациях, в которых новейшие знания рождаются в результате четко распределенных совместных усилий.

Браун поясняет: «Многие теоретики размышляют о приобретении знаний с чисто когнитивной точки зрения, но, если попросить людей, добившихся успеха, подумать над тем, как они усваивали то, что знают сейчас, они поведают: «Мы учились почти всему, что знаем, друг у друга и совместно друг с другом». Для этого требуется общительность, а не только познавательная способность. Многим людям приходится трудно, потому что они не понимают, как включиться в ситуацию, где уже присутствуют люди, как стать участниками взаимоотношений. Ничего не стоит сосредоточиться на познавательной способности и проигнорировать общительность. Но лишь соединив их, вы сможете творить чудеса».



Во время моего визита в легендарный отдел научных исследований и опытно-конструкторских работ «Кремниевая долина» компании Хегох его руководитель Джон Сили Браун рассказал мне следующее: «Все делается совместно, как и везде в современном мире высоких технологий. Гениев-одиночек нет нигде. Даже Томас Эдисон был блестящим распорядителем знаний.

Мы имеем дело с человеческим капиталом; идеи рождаются не в одной голове, а являются собой в полном смысле слова плод сотрудничества».

Общительность имеет колоссальное значение для достижения успеха в мире, где работа — особенно научные исследования и разработки — выполняется коллективами специалистов.

«Одним из самых важных навыков для организации работ является умение считывать человеческий контекст, быть в курсе происходящего, — говорит Браун. — Власть при организации работы заключается в умении добиться, чтобы дела двигались. Но как заставить мир немного потрудиться на вас? Для этого требуется нечто равносильное организационному дзюдо — умение “прочитывать” ситуацию, улавливать человеческие токи и принимать соответствующие меры. Чем больше нам приходится действовать в почти неконтролируемой обстановке, тем больше мы нуждаемся в способности разбираться в малейших движениях человеческой души».

«Есть люди, совершенно не воспринимающие динамику группы. Допустим, я выхожу с собрания вместе с одним исследователем, который между тем не имеет никакого представления о том, что там происходило, тогда как другой исследователь в это же время отлично расшифровал динамику происходящего в зале: он знает, когда вмешаться в ход собрания, как изложить обстоятельства дела, что имеет значение. Такой человек может приносить в мир идеи, особо не напрягаясь», — продолжает Браун.

«Искусство оказывать влияние через людей, — добавляет Браун, — представляет собой способность объединять их, привлекать к работе коллег, создавать критическую массу, необходимую для выполнения научно-исследовательской работы. Но едва вы этого добились, возникает следующий вопрос: как привлечь к участию остальных работников корпорации? Как потом распространить нужную информацию и обратить в свою веру остальную часть общества...

Коммуникация — это не просто вопрос перебрасывания информации другому человеку, а пробуждение в нем особого переживания, умение зацепить его нутро, — вот это и есть настоящее эмоциональное мастерство».



### **Преимущество команды: «коллективный разум»**

В основе нынешней трудовой деятельности заложен следующий факт: каждый из нас располагает только частью информации или специальных знаний, которые нужны нам для того, чтобы выполнить свои задания. Роберт Келли из Университета Карнеги — Меллона в течение многих лет задавал сотрудникам самых разных компаний один и тот же вопрос: «Какой процент знаний, нужных для выполнения вашей работы, хранится у вас в памяти?»

В 1986 году ему обычно отвечали, что это примерно 75 процентов, но к 1997 году данный показатель снизился и застрял где-то между 15 и 20 процентами, что, несомненно, отражает бурный рост объема информации. Говорят, что XX век породил больше знаний, чем вся прежняя история, и темпы их роста продолжают ускоряться по мере продвижения к XXI веку.

Но тогда сеть — или команда людей, к которым мы можем обратиться за информацией и специальными знаниями, — приобретает все большую важность. Мы, как никогда прежде, становимся зависимыми от «коллективного разума».

«Моему интеллекту тесно в моей шкуре», — признается Говард Гарднер, влиятельный гарвардский теоретик. Более того, его интеллект, как он сам говорит, вмещает в себя и «орудия труда» своего хозяина, — в частности, его компьютер с базой данных и, что особенно важно, «сеть помощников: товарищей по работе, коллег по профессии, ну и всех остальных, кому можно позвонить по телефону или отправить электронное сообщение».

Не стоит сомневаться в том, что «коллективный разум» подчас оказывается намного умнее, чем индивидуальный, о чем свидетельствует огромный объем научных данных. Так, ради эксперимента студентов одного курса колледжа разбили на группы, чтобы они занимались и работали не поодиночке, а в условиях коллектива. Итоговый экзамен они вначале частично сдавали индивидуально, а затем, вручив свои экзаменационные листы преподавателю, отвечали на ряд дополнительных вопросов уже в составе группы.

Данные экспериментов с несколькими сотнями групп показали, что в 97 процентах случаев коллективные оценки были выше, чем оценки лучших студентов, сдававших экзамен поодиночке. Аналогичные результаты были получены и в ходе повторных исследований с участием временных групп, сформированных исключительно в целях эксперимента. И даже слушая рассказ о взлетах и падениях чьей-то карьеры, группы незнакомых друг другу людей доказывали, что коллективная память группы лучше памяти одного, даже самого способного человека.

*Читайте далее*

РУБРИКА: ЕСТЬ МНЕНИЕ

# Манипулятор всегда переиграет умного!



Яхонтова Е.С.



Очередная работа Гоулмана, посвящённая важности эмоционального интеллекта, безусловно будет бестселлером, если уже таковым не является.

В книге ещё раз раскрывается сущность эмоционального интеллекта, его структура, а также особенности проявления и развития каждого элемента.

Книга написана хорошим языком, легко читается и воспринимается не только узкими специалистами, она рассчитана на широкий круг читателей. В целом, это будет полезным чтением.

Но, как говорится, дьявол кроется в деталях. Гоулман последовательно внедряет в сознание читателей идею о том, что в нашем мире ЭИ важнее всего. Ведь манипулятор всегда переиграет умного!

Для этого в книге сравнивает плохо сравнимо- с одной стороны, коэффициент умственного интеллекта, с другой – эмоциональный интеллект без коэффициента.



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**В КНИГЕ АВТОР  
С УПОЕНИЕМ ПРИВОДИТ ПРИМЕР,  
КАК ФИНСКИЕ УБОРЩИКИ  
ПОСЛЕ ТРЕНИНГА ПО РАЗВИТИЮ ЭИ  
СТАЛИ В НОЧНУЮ СМЕНУ ПОДМЕНЯТЬ  
МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЁР В ГОСПИТАЛЕ.  
СТЕСНЯЮСЬ СПРОСИТЬ,  
ПОСЛЕ ОЧЕРЕДНОГО КУРСА ОБУЧЕНИЯ ЭИ  
ОНИ СТАНУТ ЗАМЕНЯТЬ И ХИРУРГОВ?**

Ограниченность первого экспертам уже давно доказана , хотя несколько десяти-  
летий назад читателей с таким же пафосом убеждали в его критической важности.  
Позже выяснилось, что с тестами на IQ вышла некрасивая история, их неодно-  
кратно дорабатывали таким образом , чтобы белый мужчина получал больший ко-  
эффициент в сравнении с другими (женщинами, чёрными и пр.). Нелицеприятная  
правда о измерении IQ теперь известна, но тесты остались. Нечто похожее , я  
думаю, в будущем произойдёт и с ажиотажем вокруг приоритетности ЭИ.

Безусловно, для общества потребления ЭИ критически важен – почитайте Гоул-  
мана. ЭИ явно способствует росту продаж! И манипуляции людьми.

## НУЖНЫ SEO СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ КОМПЕТЕНЦИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ ИЛИ ДОСТАТОЧНО РАЗВИТОГО ЭИ?

Но, по моим убеждениям, для современного мира приоритетным являются че-  
ловеческая порядочность и профессиональные компетенции. О последних под  
влиянием Гоулмана и его последователей как-то подзабыли. Они уходят на вто-  
рой или даже третий план. Нужны SEO строительной компании компетенции в  
строительстве или достаточно развитого ЭИ? В книге автор с упоением приводит  
пример, как финские уборщики после тренинга по развитию ЭИ стали в ночную  
смену подменять медицинских сестёр в госпитале. Стесняюсь спросить, после  
очередного курса обучения ЭИ они станут заменять и хирургов?

Тем не менее, книгу рекомендую к чтению для вдумчивых читателей.

**\*Яхонтова Е.С.**, д.с.н., профессор РАНХИГС

A portrait of Alexander Lapin, a middle-aged man with a receding hairline and a light beard, wearing a brown suit jacket over a light blue shirt. He is resting his chin on his right hand, looking directly at the camera with a slight smile.

# **Коммунизм в отдельно взятой компании???**

**Александр Лапин**



*А мог ли СССР построить коммунизм?*

*С таким вопросом  обратился к известному эксперту.*

*Тема интересная в связи с тем, что бизнес удерживая персонал, создает невиданные ранее блага – от дмс, фитнес до геймификации.*

**А** могли бы Вы выстроить в своей семье точно такие же отношения, как это описано в понравившемся Вам романе? Даже если бы очень захотели — не смогли. Семья, организация, как ячейки общества, являются социальными системами и, в отличие от систем технических, таких как машины и механизмы, в них присутствуют в качестве элементов люди. А они везде разные. Даже во внешне похожих семьях или в организациях одного профиля с одинаковыми внутренними структурами и штатными расписаниями.

Внутренние различия между людьми, даже если внешне они придерживаются в той или иной степени установленных в организации правил, определяют особенности внутренней среды организации. Теория коммунизма опирается на идею единообразия людей, практически на полное отсутствие индивидуальности и построена по принципу технической системы, где все люди — одинаково обработанные винтики. Попытки преобразования человека в этом направлении делались и продолжают делаться как в благих намерениях — начиная от религиозных учений и утопических теорий, так и в античеловеческих, где людей пытаются превратить в биороботов, человека — функцию. Добиться конечного результата ни в том, ни в другом направлении пока не смогли, хотя в некоторых случаях, особенно в нехорошем направлении, локальных целей удалось добиться, играя на низменных чувствах людей и максимально примитизируя мышление. К сожалению, работа по формированию людей на гуманистических принципах требует многократно больше ментальных затрат в том числе от самого человека, чтобы воспитать его на принципах добра и справедливости.

Отсюда и ответ на поставленный вопрос — нельзя построить социальную систему на технологических основах в принципе, вне зависимости от страны. А попытки насильственного эксперимента в этом направлении обречены на неудачу — в лучшем случае как в СССР, в худшем — как во времена Пол Пота в Камбодже. Тому подтверждением и быстро закончившиеся послереволюционные попытки создания коммун и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



соответствующего образа жизни самими носителями коммунистической идеологии. Да и создатели теории сами в стремлении к коммунальной жизни замечены не были. И посему теория коммунизма заслуженно заняла своё место среди множества других идеалистических, но далёких от жизни теорий.

Из этого опыта можно сделать и конкретные практические выводы. Например, о попытках внедрения различных новомодных теорий и «лучших практик» в работу организации, требующих изменения в поведении людей. Памятуя о вышесказанном, можно

## **РАБОТА ПО ПЕРЕСТРОЙКЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ОБРАЗУ И ПОДОБИЮ ОПИСАННОГО В ТЕОРИИ ОБРЕЧЕНА В ЛУЧШЕМ СЛУЧАЕ НА ОТСУТСТВИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА, А В ХУДШЕМ — НА РЕЗУЛЬТАТ НЕГАТИВНЫЙ**

с большой долей вероятности предположить, что работа по перестройке организации по образу и подобию описанного в теории обречена в лучшем случае на отсутствие положительного результата, а в худшем — на результат негативный. Иначе мы бы замечательно жили, используя каноническую теорию управления и не изобретали постоянно новые игрушки по работе с персоналом на основе хороводов и посиделок у костра с публичным самопокаянием. И управление в каждой отдельно взятой организации следует строить на основе понимания личностных особенностей сотрудников и сложившихся между ними отношений и понимания того, что в любой другой организации, в которой Вы ранее работали, эти особенности и отношения совершенно другие.

\*Александр Лапин, Консультант в области управления  
[mr.alex.lapin@yandex.ru](mailto:mr.alex.lapin@yandex.ru)

Эксклюзивно для



### **Справка о спикере:**

Кандидат экономических наук.

Преподаватель, консультант в области организации, управления и стратегического развития.

Более двадцати лет на управленческих позициях в компаниях разных отраслей:

Заместитель директора, член Правления Дальневосточной инвестиционной компании

Директор по стратегическому развитию, вице-президент Группы «Крафтинвест», член совета директоров «Kraftinvest Beteiligung GmbH»,

Директор по финансам и корпоративным вопросам, исполнительный директор управляющей компании ГК «Евросиб».

Автор книг: «Стратегическое управление современной организацией», «Менеджмент: полевые опыты»



РУБРИКА: **МЕНЕДЖМЕНТ**

# Синдром «Титаника»

**Константин Палфинов**  
бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

*Когда мы вспоминает трагедию «Титаника», что мы называем причиной катастрофы? Наверняка большинство из вас скажут: айсберг. И действительно, если бы он не пропорол несколько водонепроницаемых отсеков корабля, то «Титаник» не отправился бы на дно океана за пару часов.*

*Но эксперт называет иные причины, вернее, факты плохого менеджмента.*

**УП** Если проводить аналогию с бизнесом, то мы тоже можем найти подобные «айсберги» – как появившиеся внезапно, например ковид или санкции, так и изменяющие бизнес-среду уже давно, но до сих пор ещё не всеми принятые: например, развитие технологий или смена поколений.

*Д* а, хотя мы не можем предотвратить появление «айсберга», мы можем предпринять усилия, чтобы не столкнуться с ним.

Ведь что на самом деле погубило «Титаник»?

Возьмём, к примеру, матросов, которые сидели в «вороньем гнезде» на высоте 15 м над палубой, оборудованном большим колоколом и даже телефонной связью с мостиком, но у них в ночь столкновения, которая была ясной и тихой, не было бинокля.

**На «Титанике» были бинокли**

Но они оказались запертыми в шкафу.

**КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА**

Второй помощник капитана, которого в последнюю минуту сняли с рейса, в спешке просто забыл передать ключ своему заместителю. А взломать шкаф, чтобы достать этот базовый инструмент контроля, никто не решился.



Когда айсберг заметили, он был слишком близко, чтобы предотвратить катастрофу.

А теперь давайте проведём аналогию с бизнесом.

У вас есть сотрудник или руководитель, от которого зависит применение инструмента, стандарта, бизнес-процесса, и внезапно он покидает компанию. Но это не значит, что в отсутствие человека и зарекомендовавший себя инструмент становится ненужным.

**ВТОРОЙ ПОМОЩНИК КАПИТАНА, КОТОРОГО В ПОСЛЕДнюю МИНУТУ СНЯЛИ С РЕЙСА, В СПЕШКЕ ПРОСТО ЗАБЫЛ ПЕРЕДАТЬ КЛЮЧ СВОЕМУ ЗАМЕСТИТЕЛЮ. А ВЗЛОМАТЬ ШКАФ, ЧТОБЫ ДОСТАТЬ ЭТОТ БАЗОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ, НИКТО НЕ РЕШИЛСЯ**

Полагаю, что матросы тоже думали, что без бинокля они отлично справляются со своей работой, пока не наступила ночь на 15 апреля.

Или взять, к примеру, радистов. И правда, зачем относить капитану очередную радиogramму с предупреждением о приближении айсберга... Это может и подождать, а мы продолжим отправлять сообщения от пассажиров первого класса. Более того, перед тем как «Титаник» столкнулся с айсбергом, старший радист был настолько озабочен удовлетворением потребностей высокооплачиваемых пассажиров, что, когда его прервали предупреждением с проходящего мимо корабля «Калифорния» о приближающемся ледяном поле, он ответил: «Заткнись, я работаю»

Я всегда был и остаюсь приверженцем клиентоориентированного сервиса. Но когда опасность угрожает самому существованию компании, неужели нельзя правильно расставить приоритеты?



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА**

**НО У НИХ  
В НОЧЬ СТОЛКНОВЕНИЯ,  
КОТОРАЯ БЫЛА  
ЯСНОЙ И ТИХОЙ,  
НЕ БЫЛО БИНОКЛЯ**

**КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА**

Сам факт существования айсберга — ещё не катастрофа. Катастрофой его сделали действия и бездействие конкретных людей. А корень проблемы я вижу в том, что владелец корабля считал его непотопляемым.



Даже количество спасательных шлюпок было меньше, чем требовалось для общего количества пассажиров. Для всех «Титаник» был непотопляемым, несокрушимым, неприкосновенным.

Корабль воспринимали слишком большим, чтобы он мог потерпеть крушение. Не было необходимой бдительности, не было никакой подготовленности к катастрофе.

**ВЫ ПАССИВНО ВНЕДРЯЕТЕ ИДЕИ В СВОЕЙ КОМПАНИИ?**

**ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО У ВАС УЖЕ ЕСТЬ ВСЕ НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ?**

**ВАША КОМПАНИЯ ПОСТОЯННО ИЩЕТ ЛУЧШИЕ СПОСОБЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА?**

**ВЫ НЕ ДУМАЕТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО УЧИТЬСЯ У ДРУГИХ?**

Не было разработано никаких технологий для антикризисного управления

Команда была слишком самоуверенной и самодовольной.

**УП** Самое время дать определение синдрома «Титаника».

— Это феномен в корпоративном мире, для которого характерны самонадеянность, излишняя привязанность к успехам прошлых периодов или неспособность отвечать требованиям новой реальности, влекущие за собой крах компании.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА**



**«ЗАТКНИСЬ,  
Я РАБОТАЮ»**

## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

Всем известные Kodak и Nokia страдали этой болезнью. Размер компании создавал иллюзию непотопляемости. Согласно статистике, из 500 компаний, включённых в список Fortune 500 в 1955 году, к сегодняшнему дню выжили только 60.



Думаете, ваша компания не подвержена синдрому «Титаника»?

Ответьте всего на несколько вопросов:

Вы пассивно внедряете идеи в своей компании?

Вы думаете, что у вас уже есть все необходимое для успеха в бизнесе?

**СПРОСИТЕ: «ЕСЛИ БЫ ВЫ МОГЛИ ИЗМЕНИТЬ КАКИЕ-ЛИБО ДВЕ ИЛИ ТРИ ВЕЩИ В СВОЁМ ОТДЕЛЕ, ЧТО БЫ ЭТО БЫЛО?»**

Ваша компания постоянно ищет лучшие способы ведения бизнеса?

Вы не думаете, что вам нужно учиться у других?

Если ваши ответы: да, да, нет, да — то, скорее всего, у вашей компании синдром «Титаника».

Кстати, помните, какая катастрофа произошла в своё время после такого же набора ответов?

**Что поможет организации удержаться на плаву? Пересборка**

Под пересборкой я понимаю практику принятия изменений с помощью переосмысления и переоценки для приобретения качественно новых характеристик.

**С чего начать такую пересборку?**

С набора вопросов.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



Начните с обсуждения целей компании: где вы хотите быть и где вы находитесь. Затем вы или ваша команда должны взять интервью у каждого из руководителей подразделений, ведь они должны знать свои направления лучше, чем кто-либо. Если они говорят, что всё в порядке, а вы видите, что это не так, то это определённо негерметичный отсек на вашем корабле, который требует внимания. Точно так же ваши сотрудники, находящиеся непосредственно «в полях», знают, что происходит, лучше, чем вы или их руководитель. Поговорите с некоторыми из них.

## МАТРОСЫ ТОЖЕ ДУМАЛИ, ЧТО БЕЗ БИНОКЛЯ ОНИ ОТЛИЧНО СПРАВЛЯЮТСЯ СО СВОЕЙ РАБОТОЙ, ПОКА НЕ НАСТУПИЛА НОЧЬ НА 15 АПРЕЛЯ

Спросите: «Если бы вы могли изменить какие-либо две или три вещи в своём отделе, что бы это было?»

Будьте готовы выслушать терпеливо и внимательно, делайте заметки: это даёт людям понять, что вы считаете их идеи достаточными важными, чтобы записывать. Скажите, что вы цените их вклад и что он будет включён в ваш отчёт. Скажите им, что кто-то свяжется с ними по поводу их беспокойства, и не забудьте сделать это.

Чтобы оставаться актуальным не только в экономическом, но прежде всего в социальном плане, вам потребуется способность постоянно учиться и пересобирать себя заново. Особенно в таком молодом возрасте, как 50 лет.

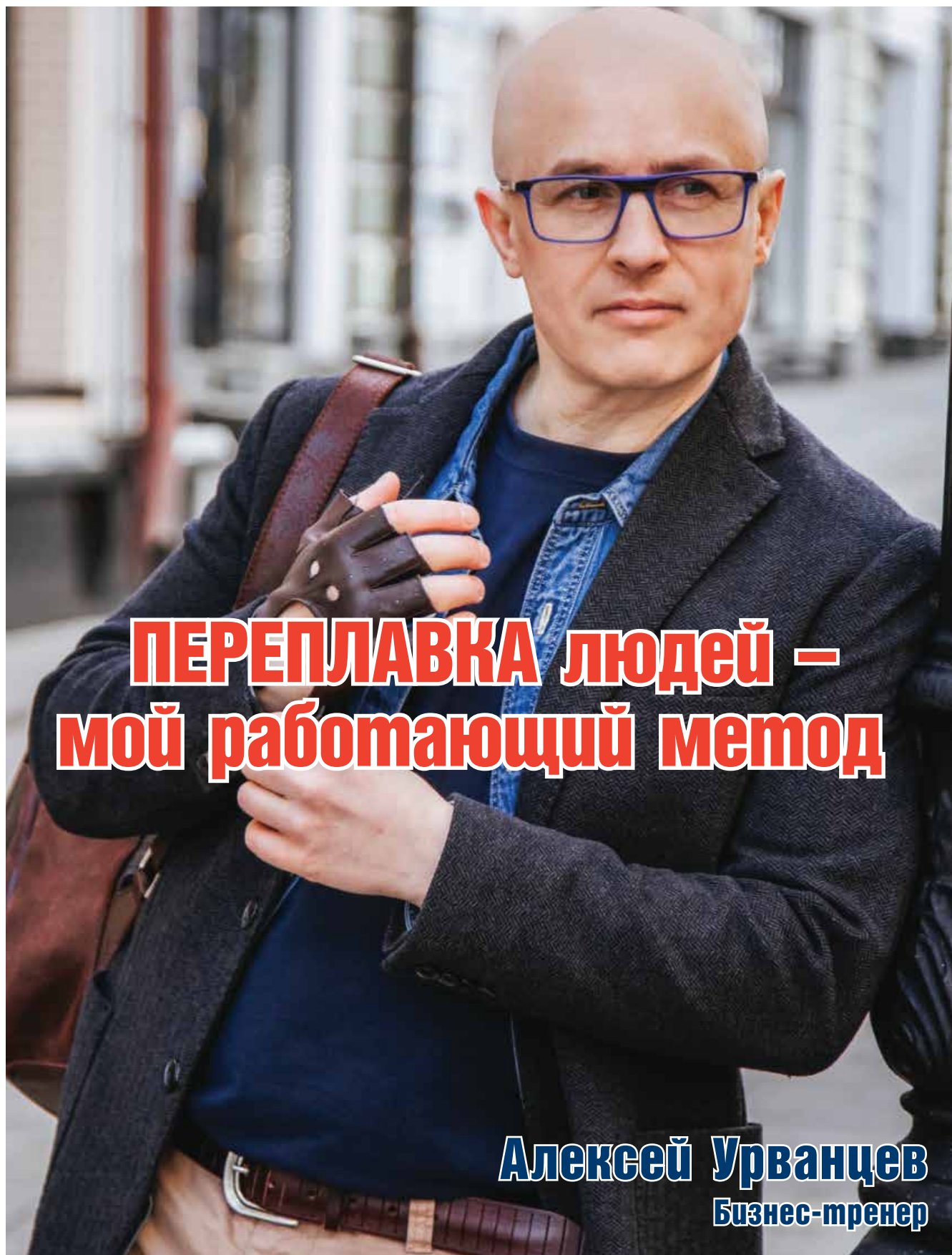
**\*Константин Палфинов,**  
бизнес-тренер, кандидат в лауреаты премии «Капитаны Российского Бизнеса»  
2023 года

Редактор Ольга Сагун

Эксклюзивно для



РУБРИКА: **УЗКИЕ МЕСТА HR**



# **ПЕРЕПЛАВКА людей – мой работающий метод**

**Алексей Урванцев**  
Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Можно ли сделать градацию узких мест в работе с персоналом или в каждой компании они свои?

С таким вопросом  обратился к известному бизнес-тренеру и консультанту А. Урванцеву.



Как в каждом колхозе и совхозе свои проколы с продажами, но все эти технологии продаж можно описать классической техникой, например, «воронкой продаж», точно то же самое есть и в подборе персонала.

Конечно, есть узкие места, через которые не проходит информация, не проходят люди.

Просто есть воронка подбора, и на каждом из этапов этой воронки мы можем сделать конверсию выше или ниже. Там, где она ниже, скорее всего и есть узкое место. Этап номер один — формирование понимания, кто тебе нужен. На этом этапе существуют две крайности.

Первая — вообще нет понимания конкретных навыков, компетенций, конкретных привычек, которыми должен владеть сотрудник, то есть формирование чрезвычайно обтекаемого, общего объявления. В итоге такие рекрутеры жалуются, что приглашают условного маркетолога, а откликается на это объявление кто угодно: от дворников и менеджеров по продажам до инженеров и бухгалтеров.

Почему? У него настолько не сужено это объявление, что приходится потом отсеивать кого попало. И вторая крайность — наоборот, закручивают гайки в объявлении до такой степени, что этот первый срез кандидатов в принципе слишком узок.

Хрестоматийный пример — зачем менеджеру по продажам английский язык? Включают в объявление, что мы, например, работаем с импортом, поэтому он должен знать английский язык. И когда ты уточняешь у заказчика, а зачем, где, в каком объеме он будет применять этот английский язык, он отвечает: нам с оборудованием приходят англоязычные инструкции. Я уточняю, в каком виде они приходят. Отвечают: и в печатном, и в электронном. А что, электронные нельзя прогнать через Google-переводчик? И в принципе получается так, что этот менеджер особо импорт и не про-



даёт, он просто работает с инструкциями. Зачем ему знание английского языка? Рекрутер говорит: «Так я же написал «желательно»!» Так вы написали одно, а люди-то видят другое. Вы написали: «желательно знание английского языка», а они видят «обязательно знание английского языка». Кто сказал, что они прочитают то, что вы написали? Они прочитают то, что ложится в их стереотипы.

И получается, что вы сузили воронку подбора в десятки, а может даже и в сотни раз, потому что хорошо знающих английский язык менеджеров по продажам на рынке в сотни раз меньше, чем тех, кто на уровне школы разберется в основном смысле. Он не считает себя знающим, но разобраться сможет, да опять же прогонит через Google-переводчик. Можно заказать перевод инструкции один раз. Вы же всё равно завозите это оборудование годами, продаете примерно один и тот же ассортимент, и один раз можно потратиться на нормальный технический перевод. В конце концов, вы крупный дилер, в российское представительство вы берёте товар крупными партиями, разве производитель не переведёт на русский свои инструкции для вас с вашими объёмами?

## **ЕСТЬ ВОРОНКА ПОДБОРА, И НА КАЖДОМ ИЗ ЭТАПОВ ЭТОЙ ВОРОНКИ МЫ МОЖЕМ СДЕЛАТЬ КОНВЕРСИЮ ВЫШЕ ИЛИ НИЖЕ. ТАМ, ГДЕ ОНА НИЖЕ, СКОРЕЕ ВСЕГО И ЕСТЬ УЗКОЕ МЕСТО**

И вот когда ты таким образом выяснишь, то получается, что нас кидает в разные стороны, но каждый такой скачок снижает конверсию, то есть мы не получаем всех, кто нам нужен. Если объявление написано слишком обтекаемо, нет ни ценностей, ни чёткого проверяемого списка компетенций и навыков к этому сотруднику, то мы получаем огромный объём мусорных обращений, среди которых можно потерять тех, кто реально мог бы быть полезен. Ну и наоборот — мы просто не получаем нужного объёма, то есть приходят те, кто знает английский, но по всем основным параметрам соответствовать не будет.

Проблема номер два, если идти по воронке. Умение пользоваться тем же HeadHunter, то есть агрегаторами вакансий и резюме. Мы теряем за счёт того, что корпоративный рекрутер повесит объявление, объявление написано плохо, он соберёт условных 20–30 откликов на это объявление и работает с ними. И в итоге получается, что или этих 20–30 даже нет, или они полностью мусорные, в общем, нет результата, и месяцами или даже годами не могут подобрать людей.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



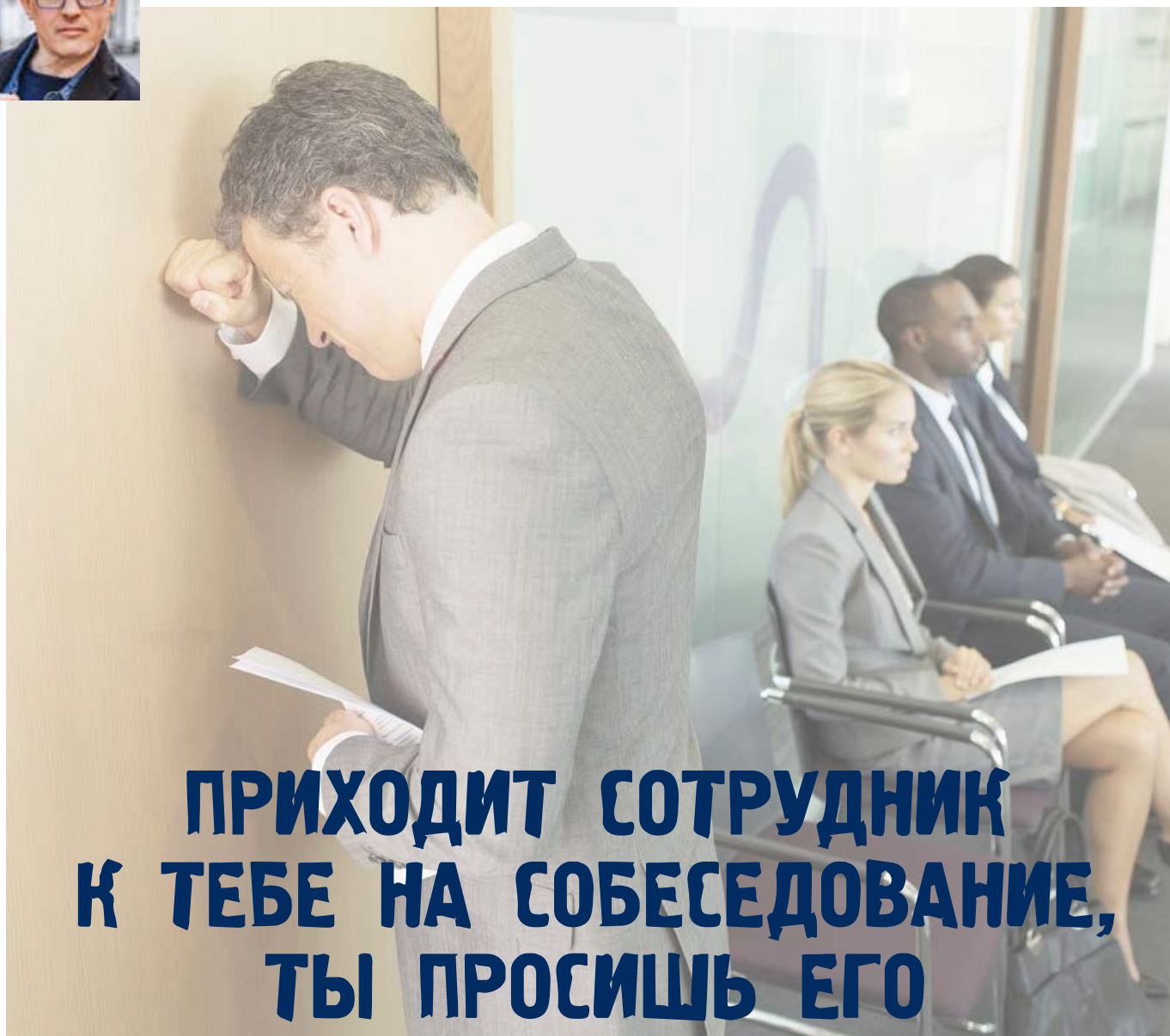
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ПРИХОДИТ СОТРУДНИК  
К ТЕБЕ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ,  
ТЫ ПРОСИШЬ ЕГО  
ПОДОЖДАТЬ, ПОСКОЛЬКУ  
РУКОВОДСТВА НЕТ,  
ЯКОБЫ ТАКАЯ ЛЕГЕНДА,  
ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ СКОРО  
ПОДОЙДЁТ**



## УП А кадровые агентства не могут здесь помочь?

— Они работают так же, как и корпоративные рекрутеры. Тут ещё большая проблема — узких специалистов (от продавцов до маркетологов, айтишников, инженеров и прочих) ни эйчары кадрового агентства, ни внутренний рекрутер особо качественно проверить не могут.

Отдавая на откуп 100% отбора что кадровому агентству, что внутреннему рекрутеру, компания снижает конверсию в десятки раз. То есть в подборе должны активно участвовать с момента формирования портрета этого кандидата до реальных собеседований те, кто будет потом этим человеком управлять. То есть непосредственный руководитель, который понимает портрет не только компетенций, но и навыков, привычек.

## ОТДАВАЯ НА ОТКУП 100% ОТБОРА ЧТО КАДРОВОМУ АГЕНТСТВУ, ЧТО ВНУТРЕННЕМУ РЕКРУТЕРУ, КОМПАНИЯ СНИЖАЕТ КОНВЕРСИЮ В ДЕСЯТКИ РАЗ

Оценка по компетенциям — это уже уходящий тренд, а более современный подход — оценка по привычкам, то есть встроенным навыкам, которые уже «вшиты» в этого человека. Компетенция — это масштабное обобщение, это целый комплекс навыков, и, оценивая только по компетенциям, мы опять же размываем оценку. Когда мы начинаем оценивать по привычкам, то есть встроенные элементарные навыки, мы сразу понимаем, как можно проверить кандидата. Например, у менеджера по продажам компетенции, например, коммуникабельность и умение проводить переговоры. Это такой большущий спектр навыков, в которые входят и холодные звонки, и умение выявлять потребности, и умение делать презентации, и умение работать с возражениями, и умение нравиться, и хорошо поставленная речь. Попробуй это оцени! А когда мы банально всё это приземляем до уровня конкретных навыков, например, навык холодных звонков — умение познакомиться и заинтересовать незнакомого человека, убедить незнакомого человека за 5 минут. Это более конкретный навык, который уже оценить можно очень легко.

Приходит сотрудник к тебе на собеседование, ты просишь его подождать, поскольку руководства нет, якобы такая легенда, что руководитель скоро подойдёт. Через 5 минут приходит кто-то взмыленный и просит: не могли бы вы нам немножко помочь, нужно условно сходить и принести ключ от третьего кабинета, вот на первом этаже есть охранник. Здесь сразу за доли секунды оценивается нематериальная мотивация:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не наш человек скажет: «А что я буду бегать за какими-то ключами, я ещё у вас не работаю». Наш человек скажет: «Да без проблем, я пришёл к вам на собеседование, почему бы мне вам не помочь?» Не наш человек выдаст реакцию сопротивления, у нашего человека это мотив просто помочь компании, в которой я работаю или планирую работать, каким-то простым минутным делом — вообще не возникнет такого вопроса.

**УП Google** проводит на одно рабочее место 10 тысяч собеседований. После собеседования они угощают чаем или кофе, и человек, который собеседует, потом говорит кандидату: «Спасибо, до свидания, а я сейчас помою чашки». И начинает мыть чашки, и, если кандидат не предлагает свои услуги помыть чашки, он не проходит собеседование.

— Чтобы получить такой отсев, такой отбор, такой выбор, нужно быть Google. Источник моего подхода другой, у меня про продавца. И здесь мы сразу меньше чем за минуту выясняем, насколько человек командный или одиночка, насколько он меркантилен или у него присутствуют некие задатки нематериальной мотивации. Причём это ещё не всё, мы смотрим дальше — не наш человек начнёт выдавать страхи. Он может и согласится принести ключ, но попросит, например, позвонить туда, чтобы предупредить, что он сейчас придёт попросить этот ключ от паровоза. И вся его мимика, он будет чувствовать себя неуверенно, это сразу проявляется за доли секунды. То есть контакт с незнакомым человеком, попросить что-то у незнакомого человека для него представляет очень серьёзное препятствие. Нам нужен трусливый продавец? Наш человек задал два вопроса и пошёл, а дальше может с охранником договориться: понятно — ключа нет или ключ только тем, кто работает. Когда через 5 минут он возвращается, мы звоним охраннику и спрашиваем, а он рассказывает: «Она 5 минут с меня не слезала, она вот прямо долбила: я уже тут практически работаю, попросили же, нужно!»

Основные навыки: настойчивость, отсутствие страха перед продажами и знакомство с незнакомыми людьми — у человека есть. Всему остальному научим, по большому счёту всё остальное не так важно. Подобные техники можно использовать и в коллективном кадровом конкурсе, в ассесмент-центрах.

В общем, главный принцип — оценка должна быть практической и не по каким-то обтекаемым формулировкам, а по очень конкретным, проверяемым навыкам на уровне привычек. Это относится к оценке и продавцов, и руководителей, и айтишников, и маркетологов — у каждого должен быть свой спектр навыков.



## УП Следующее узкое место?

— Следующее узкое место — АДАПТАЦИЯ и ОБУЧЕНИЕ новичков.

Во-первых, у нас проблема с онбордингом. Онбординг новичков — это то, что внедряют крупные, серьёзные, продвинутые компании, но до сих пор очень сложно для растущих самоучек. То есть это просто другое развитие технологий.

Дальше — адаптация, связанная с моей темой, с обучением. Я считаю это не трагической ошибкой, но всё-таки снижающей результаты, когда продуктивное обучение (если взять продавцов, коммуникаторов) отделяют от обучения техникам коммуникаций.

## ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ: НАСТОЙЧИВОСТЬ, ОТСУТСТВИЕ СТРАХА ПЕРЕД ПРОДАЖАМИ И ЗНАКОМСТВО С НЕЗНАКОМЫМИ ЛЮДЬМИ — У ЧЕЛОВЕКА ЕСТЬ. ВСЕМУ ОСТАЛЬНОМУ НАУЧИМ

Вот мы наняли продавцов, менеджеров по продажам: сначала мы их обучим продуктам и потом задумываемся где-нибудь через полгода о тренинге по продажам. И в итоге мы получаем уже закосневших сотрудников, закрепивших неэффективные шаблоны переговоров.

Переучивать всегда в десятки раз тяжелее и дольше, чем учить с нуля. Моё глубокое убеждение — на этапе адаптации вот такой продуктовый тренинг должен проводиться сразу, параллельно, просто это должен быть один тренинг с техниками коммуникации, продаж, профилактикой возражений. В общем, всего, что требуется для этого сотрудника, если мы говорим о коммуницирующем персонале (продавцы, аккаунты, разного рода замерщики тоже продают, инженерный персонал тоже продаёт). То есть коммуникационный тренинг в процессе обучения с самого начала. Так мы получим сразу правильную технологию, по которой они начнут работать.

Мало того, именно новичков нужно в первую очередь обучать любым коммуникационным подходам, потому что они не сопротивляются им, они сразу просто берут и применяют и сразу выходят на результат. С ветеранами немножко другой подход, там свой спектр проблем. Я сейчас говорю о конкретном узком месте обучения и адаптации новичка.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



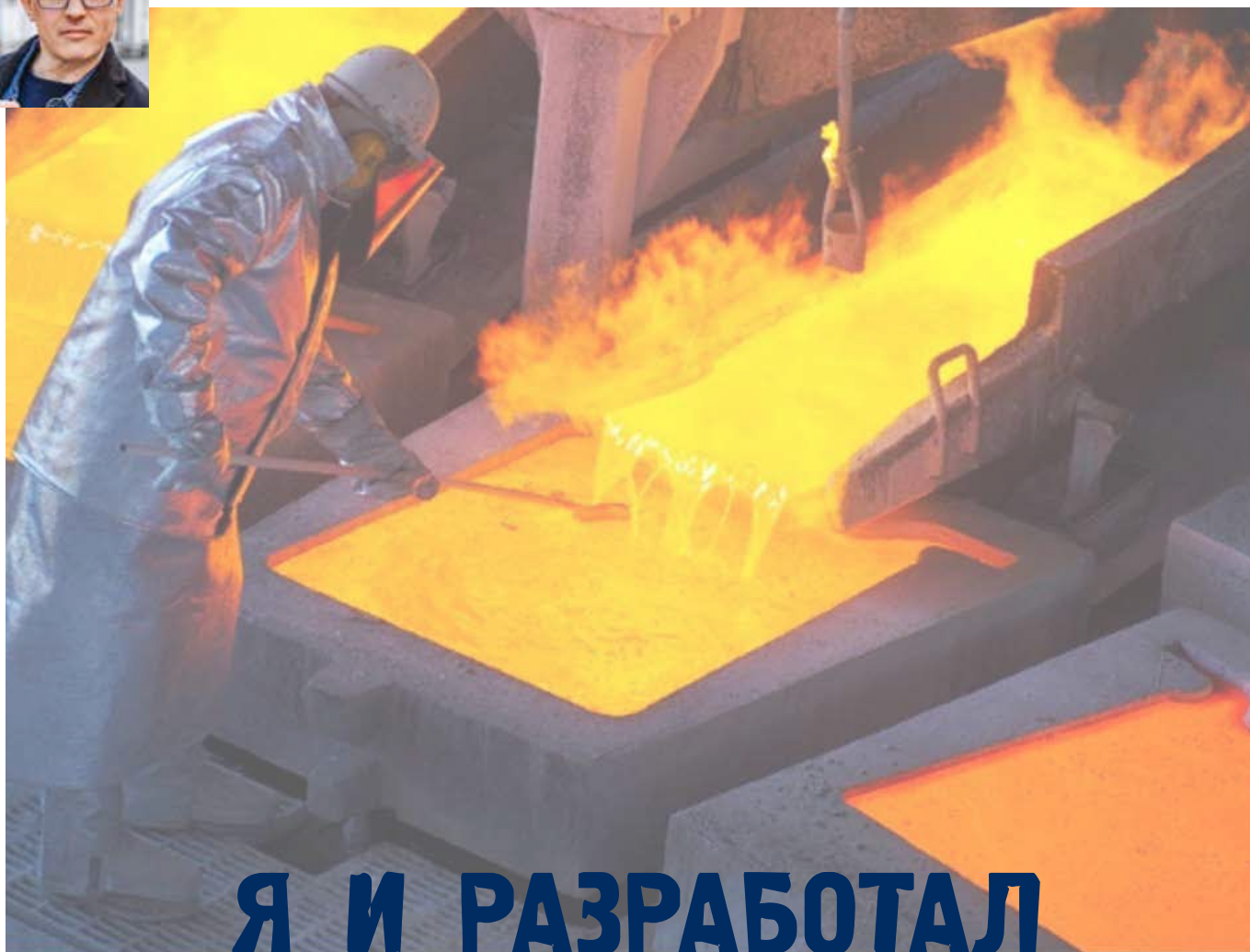
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Я И РАЗРАБОТАЛ СВОЮ МЕТОДОЛОГИЮ — ТЕХНОЛОГИЮ БЕРЕЖНОГО ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ «ПЕРЕПЛАВКА»



Следующее узкое место — обучение ВЕТЕРАНОВ.

Здесь как раз много-много недоработок. Это моя глубокая тема. Именно потому, что отношение к корпоративному тренингу, к тренинговому обучению сейчас очень серьёзно изменилось, я и разработал свою методологию — технологию бережного внедрения изменений «Перековка». Их всегда приходится переучивать, потому что технологии растут, и, если взять опять же продающий персонал, считают, что обучить их продукту на этапе приёма на работу достаточно, но рано или поздно компания приходит к тому, что неплохо бы всё-таки научить ребят продавать как следует, а не как попало. И мы берёмся за ветеранов, и что происходит? Приглашают внешнего тренера, которому они не доверяют, и они его просто «сжирают». Ну кто ты такой, чтобы нас, практиков, обучать? И даже если их заставили, палкой загнали на этот тренинг, он может быть практическим, он может быть хорошим по содержанию, через 2 дня они приходят оттуда и всё равно не будут этим пользоваться.

## ПЕРЕУЧИВАТЬ ВСЕГДА В ДЕСЯТКИ РАЗ ТЯЖЕЛЕЕ И ДОЛЬШЕ, ЧЕМ УЧИТЬ С НУЛЯ

Потому что не отработали главные моменты: любое обучение должно выглядеть как профессиональный, пускай даже маленький, но проект изменений, имеющий свою разогревающую (подготовительную) фазу, основную фазу и закрепляющую, фиксирующую фазу.

В основном к обучающим проектам в компаниях относятся не так: есть задача научить техникам продаж, а то, что неплохо бы сначала отработать саботаж, предупредить его — об этом задумывается очень мало компаний в целом. С учётом того, что по отношению к корпоративному обучению сейчас у огромного количества корпоративных заказчиков повысилась критика, то есть заказывают больших крутых тренеров, а это бесполезно. Есть много таких тренеров, кто просто приехал, прочирикал, а дальше хоть трава не расти там, где ты обучал. Для того чтобы эти проблемы решить, я и разработал технологию бережного внедрения изменений «Перековка».

### 7 принципов перековки

Принцип номер один — корпоративное обучение (тренинг, семинар и т. п.) должно быть сразу на 100% адаптировано под специфику заказчика. Сотрудники компании не любят, не хотят, ленятся, часто просто банально не могут, так как не хватает интеллектуальных навыков, ассоциативного мышления, адаптировать какие-то техноло-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гии под свою специфику сами, если тренер этого не сделал до того. Первый принцип — полная адаптация программы обучения под специфику рынка.

Хороший профессиональный тренинг должен быть миксом с хорошим консалтингом, а иначе это превращается просто в шоу для развлечения, но без пользы.

Второй принцип — отработка саботажа до того, как поставить сотрудников перед фактом обучения. То есть сотрудники должны разрабатывать программы обучения совместно с руководителем и совместно с тренером. Неважно, с внутренним или с внешним приглашенным тренером, но сотрудники должны относиться к программе тренинга как к своему ребёнку, и тогда будет меньше сопротивления на этапе обучения и на этапе внедрения.

Третий принцип — не мотивационные призывы, а прикладные рекомендации и прикладные алгоритмы на раз-два-три. То есть хороший профессиональный тренер должен быть очень конкретен по инструментам: берёшь, применяешь, тебе не требуется это адаптировать, потому что это уже адаптировано. Мы облегчаем этим возможность взять эти методы и начать применять их в жизни.

Четвёртый принцип — обучение личным примером. Если тренер, например, обучающий продавцов, не продаёт сам, то у него нет возможности поставить записи собственных переговоров с реальными клиентами. Если он не может поднять трубку и продавать продукт своего заказчика реальным клиентам, то он теоретик и абсолютно не профессионален. Обучение личным примером любого персонала: продающего, презентационного, управляющего персонала — очень важный момент. Хороший профессиональный тренер должен прямо на тренинге поднять трубку и продавать продукт своего заказчика, или как минимум поставить записи реальных переговоров, или хотя бы сесть в ролевую игру и показать, например, как руководителю, которого он обучает, выдавать распоряжение подчинённому.

Пятый принцип — внедрение должно делаться сразу на тренинге. Чему бы мы ни обучали: продажам, переговорам, публичным выступлениям — категорически недостаточно отработать всё в ролевых играх. В ролевых играх уровень ответственности нулевой. Если ты проиграл переговоры в ролевой игре, ничто не пострадает: посмеялись и всё. А вот когда доходит до реальных переговоров, до реальных коммуникативных ситуаций после тренинга, появляется откат назад, включаются страхи: а вдруг клиент отреагирует не так, как ожидалось, а вдруг контрагент в этих переговорах отреагирует не так, как обучали на тренинге.



Эксклюзивное интервью для



С учётом того, что классическая длительность корпоративного тренинга 2 дня, этого недостаточно для формирования устойчивых навыков. Мы за это время формируем мотивацию, формируем понимание проблем, даём новые знания и формируем умения, но в реальных переговорах мы действуем не на уровне знаний и умений, а на уровне навыков и закреплённых привычек. Привычка закрепляется больше 20 дней применения, по современным исследованиям от 21 до 66 дней. Для того чтобы сократить этот разрыв и повысить конверсию применения обучения в практике, прямо на тренинге нужно всё делать практически. То есть отработали какие-то техники переговоров с контрагентами в ролевой игре — снимаем трубку и сразу по громкой связи всё это применяем. Поэтому хорошо построенный тренинг должен проводиться в рабочие дни, чтобы была возможность контактировать с реальными контрагентами, с реальными клиентами.

Шестой принцип — сопровождение до измеримого результата. То есть хороший профессиональный тренер должен вести клиентов после тренинга: планёрки, коучинг, аудит звонков и переговоров, поддержка, корректирующие тренинги. Как за ручку нужно провести через эту пропасть по мостику, привести к эффективному результату, помочь получить первые результаты, чтобы включилась мотивация.

Седьмой принцип звучит очень банально, но при этом регулярно не выполняется, — тренинг должен быть весёлым. Эмоция — это горючее для восприятия новых знаний. И если бы, например, лет 10 назад меня спросили, кто полезнее для компании — умный тренер или энергичный тренер, я бы сказал: ну, конечно же, умный! Сейчас я бы сказал так: в первую очередь тренер, который передает какие-то шаблоны, навыки, знания, должен быть энергичным, должен быть весёлым. Это обучение должно быть очень качественно наполнено эмоциями. И во вторую очередь должны быть профессиональные навыки, во вторую очередь обучение должно быть умным. Если оно только умное, но при этом скучное, оно просто не воспринимается.

### **УП Следующее узкое место?**

— Следующее узкое место — КОНТРОЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ НАВЫКОВ.

Типичный подход — тренинг мы провели, а потом сотрудники сами выбирают, какие подходы использовать, а какие нет. Слушайте, ребята, так не бывает: можно знать очень много всего, можно уметь много всего, но банально — если среда не заставляет тебя эти навыки применять, ты всё равно будешь использовать те навыки и подходы, которые экономят тебе силы. Если мы говорим о персонале розничных сетей, кото-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рый мы обучали коммуникациям с покупателями в торговом зале: должна быть построена система тайных покупателей, о которых, конечно же, сотрудники знают, должна быть построена система поощрения тех (особенно в первый месяц после обучения), кто хотя бы на один шаг приблизился к состоянию «как должно быть».



Эксклюзивное интервью для

Например, у меня был проект по продажам в Димитровграде Ульяновской области, и на второй день внедрения одна из девочек, менеджер по продажам, новичок, работающая 2 месяца, вдруг неожиданно для всех выдала стопроцентную конверсию. Она приняла 14 входящих звонков и сделала 14 продаж их аппаратов для домашней физиотерапии. Обалдели все! Я тоже обалдел, хотя и сам обучал. Никто не ожидал 100% конверсии. Ветераны, у которых конверсия 35–40% считалось рекордной, смотрели на это вот такими глазами! Но они-то в это время находились на этапе «торг-депрессия-сопротивление», а у новичка ничего этого не было — она пришла, ей дали технологию, она сказала: «О, круто!» и начала сразу всё применять, особо не умничая, а просто делать то, чему научили. Старый армейский принцип: «Не знаешь, что делать — делай, как учили». Я, внешний тренер, то есть человек, который приехал сюда на проект и завтра должен уезжать в свою Москву, побежал, купил самую большую коробку конфет в ближайшей «Пятёрочке» и вечером на планёрке во время подведения итогов подарил этой девочке. «Оксана, спасибо вам большое за то, что вы сделали так, как вас обучали!» Ветераны смотрели на это огромными глазами: как это так? И понятно, что дальше уже было делом техники внедрить всю технологию с ними. Они быстрее прошли все эти этапы восприятия неизбежного по Кюблер-Росс.



Эксклюзивное интервью для

Должно быть закрепление на уровне навыков и привычек, закрепление на уровне мотиваций, закрепление на уровне администрирования, то же самое премирование любыми мелочами тех, кто двигается в сторону «to be», и отрицательное подкрепление тех, кто ничего не делает или саботирует эти новые навыки. То есть система администрирования, мотивирования и закрепления.



Эксклюзивное интервью для

Какие ещё есть узкие места в работе с персоналом? Не до всех руководителей уже дошла простая мысль, что сейчас всё-таки время автоматизации, время искусственного интеллекта. До сих пор очень многие руководители находятся на уровне убеждений прошлого века, что человек — это самый важный элемент твоего бизнеса. Более современный принцип — там, где есть возможность автоматизировать любые операции, неважно, рутинные или не рутинные, нужно обязательно это делать. Например, у меня был такой опыт, когда в компании был робот-продавец. Если качественно структурировать его диалог, вшить туда технологии экспертных продаж, сразу не манипу-



ликовать, а качественно отработать сопротивление потенциальных клиентов, которым будет звонить этот робот, то он даёт более высокую конверсию, чем живой продажник, который работает в компании несколько лет.

Это проверено, это был у меня один из первых экспериментов, когда я со своим подходом автоматизировал обзвоны. Мы обалдели, когда у нас сотрудник, который должен был принимать входящие звонки по итогам этого автоматического обзвона на несколько тысяч контактов, просто захлебнулся. Мы были вынуждены посадить еще несколько человек на этот телефон, потому что он захлебнулся во входящих контактах. Причём это было не 10 лет назад, когда всё было в новинку и о роботах-продавцах ещё только задумывались, а всего пару лет назад, когда всё это уже было в разгаре.

И вот эти автоматические обзвоны, которые вроде бы всем надоели, их просто как тех кошек, «нужно просто уметь готовить». Если качественно отработать, если это делать правильно и эффективно, то можно получить намного более высокую конверсию. Это дешевле живого продавца, это без капризов, без больничных, отпусков и прочих проблем, связанных с живыми сотрудниками.

И оставшееся узкое место — непонимание жизненного цикла сотрудника в профессии. В среднем сотрудник, работающий в одной должности, в одном функционале, выгорает за три года. Да, бывают исключения, когда человек может в одну точку на стене смотреть 20 лет и ему будет комфортно, бывают исключения, когда и за год он выгорает и ему нужно что-то менять, но статистика говорит о том, что в среднем 3 года — это период выгорания. Первые 6 месяцев — адаптация, от 6 месяцев до года — это период освоения профессии и первых результатов, а от года до трёх — это нормальный профессионализм, когда мы получаем от сотрудника максимум результата. Фокус в том, что в среднем через три года сотрудникам надоедает их профессия настолько, что они начинают ошибаться всё сильнее. А нам, руководителям, кажется: как здорово, мы подготовили сотрудника, он крутой профессионал.

## Даже бухгалтеры?

— Часто бухгалтеры — это сотрудники с сильнее развитым мотивом стабильности по сравнению с кучей других. Соглашусь, что часто среди бухгалтеров больше тех, кто и 5 лет будет сидеть нормально без проблем. Вопрос — если у нас сотрудник отработал в среднем 3 года, начинаем обращать на него внимание. Очень вероятно, если мы начнём обращать внимание, то увидим, что вместо ожидаемой стабильности и повы-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шения результатов, они, наоборот, начинают выдавать всё больше ошибок. Почему? Потому что работа прекратила заводить, работа прекратила развиваться, работа прекратила давать вызовы, и сотрудник всё сильнее каждый день вынужден заставлять себя идти на уже нелюбимую работу. В такой ситуации количество ошибок увеличивается.

Выходов из этой ситуации несколько. Самый проигрышный — ничего не делать, и количество ошибок будет увеличиваться. Более-менее хороший — если есть возможность его куда-то передвинуть, например, он имеет управленческие задатки, сделать его руководителем. Если он не имеет управленческих задатков — горизонтальное передвижение, то есть кросс-функциональные проекты, обучать внутри компании каким-то новым функциям. Даже в той же бухгалтерии: в крупных компаниях они все специализируются. Кто-то по зарплатам, кто-то по отпускам, кто-то ещё по чему-то. В общем, давать человеку развитие, а иначе это выгорание приведёт к психологическому «прению», назовём это так. Что такое «прение»? Человек «преет», он уходит от работы в общение, в коммуникацию, в социальный уровень потребностей. Если это запустить, оно превращается в психологическое гниение. То есть сотрудник автоматически бессознательно принимает уже позицию против компании, и он будет уходить, будет саботажничать. Компания может быть очень крутой: с лучшей зарплатой в регионе, лучшей стабильностью, лучшей предсказуемостью и т. п., но сотрудник всё равно видит только плохое.



**\*Алексей Урванцев,**  
Бизнес-тренер,  
Лауреат премии  
Капитаны Российского Бизнеса 2023  
[urvancev.info](http://urvancev.info)



**\*Александр Гончаров,**  
главный редактор



Редактор Ольга Филиппова

Эксклюзивно для





ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (274)

МАЙ 2023

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве за май 2023 года**

*Виктория Мариновская*

## **«Штрафы, налагаемые на работодателя за нарушения норм охраны труда, выплаты з/п и т. д. Обзор практики». Часть II**

*Татьяна Кочанова*

## **Взыскание неосновательного обогащения с работника**

*Мария Лисицына*

## **Сотрудники Wildberries объяснили забастовку рабскими условиями труда**

*Ирина Дружинина*

## **Длительные командировки — анализ практик и споров**

*Виктория Мариновская*

## **Являются ли инвентаризационные описи допустимыми доказательствами?**

*Василий Орленко, Роман Чернышов*

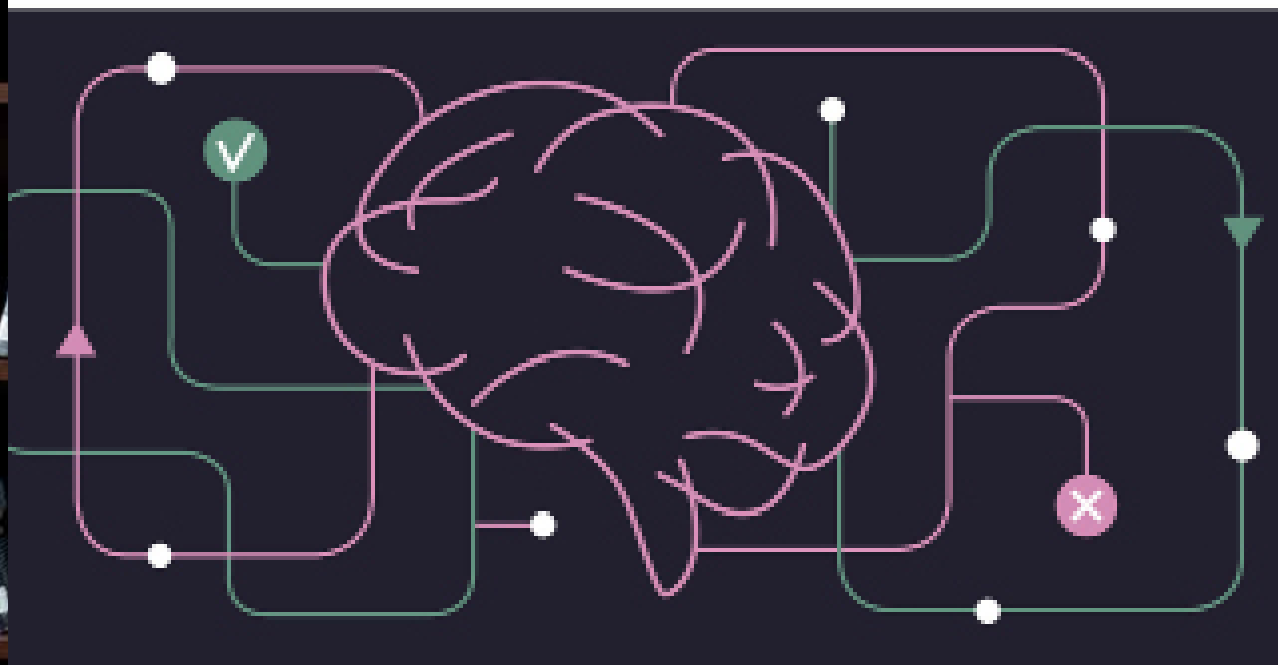
## **Банкротство по причине онкологической болезни и операции**



Дэниел Гоулман

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА  
«ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»

# Эмоциональный интеллект в работе



В ОСНОВЕ КНИГИ – БОЛЕЕ 500 ИССЛЕДОВАНИЙ,  
ПРОВЕДЕННЫХ В РАЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

МИОО

приглашаем принять участие  
в Национальной Деловой Премии  
**КАПИТАНЫ**  
**РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2023**

**НОМИНАЦИИ**

- I** Лучшие работодатели  
Лучшие продукты и услуги  
Лучшие рекламные компании  
Инновационные компании  
Быстрорастущие компании  
Удаленный формат работы  
Сокращение издержек  
Трансформация  
Масштабирование  
Нематериальная мотивация  
Геймификация  
Корпоративная культура  
Лучшие ДМС  
И др
- II** Лучшие CEO  
Лучшие HRD  
Лучшие бизнес тренеры
- III** Лучшие бизнес книги  
Лучшие бизнес конференции  
Лучшие сайты

РАССКАЖИТЕ  
О ДОСТИЖЕНИЯХ И  
УСПЕХАХ КОМПАНИИ

ждем вашу заявку

на некоммерческое участие

7447273@bk.ru