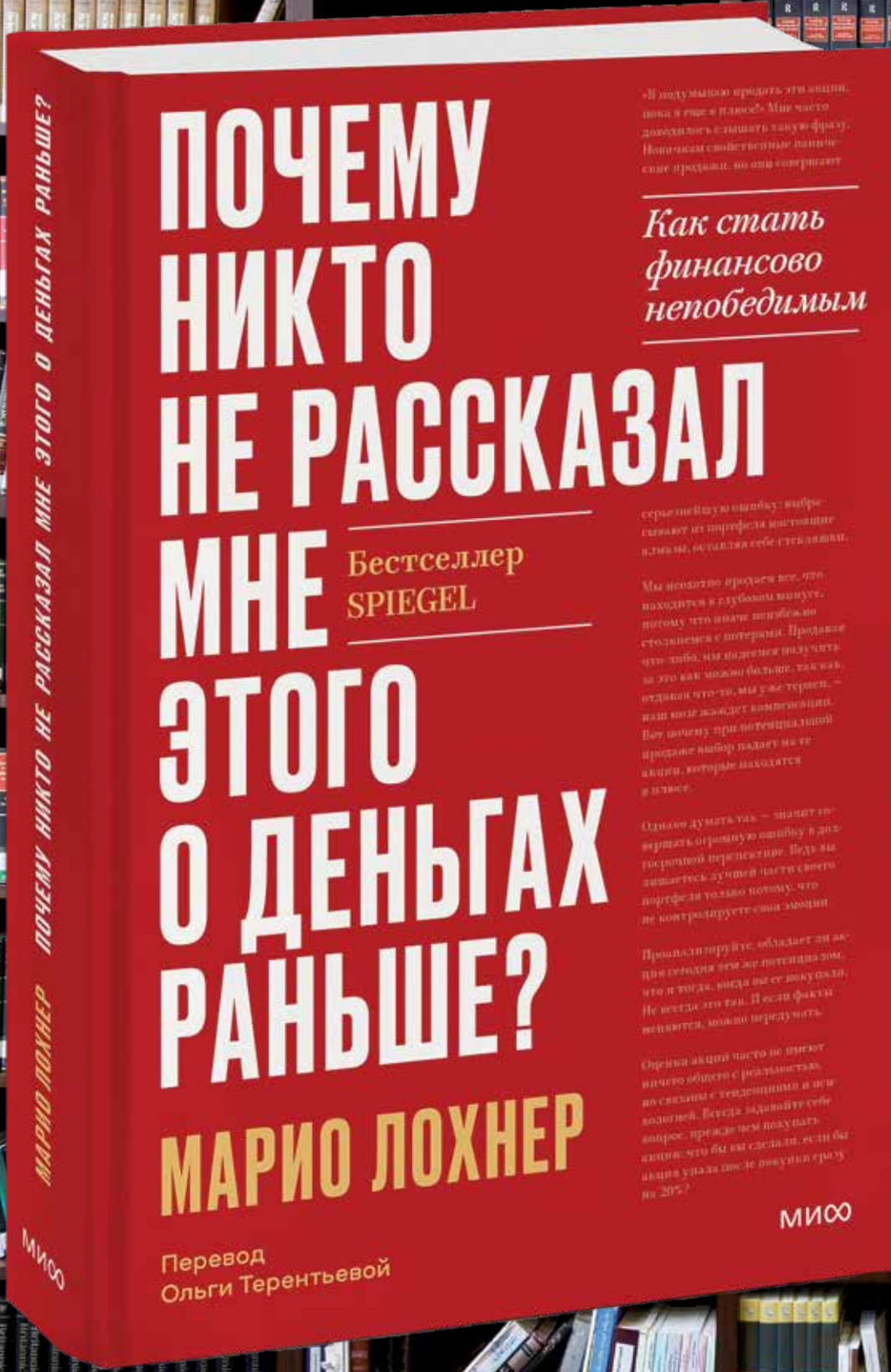


# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные вопросы по телефону "Персонал" — 71052, 70555, 72035

Главная тема: **БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ**



МАРИО ЛОХНЕР ПОЧЕМУ НИКТО НЕ РАССКАЗАЛ МНЕ ЭТОГО О ДЕНЬГАХ РАНЬШЕ?

# ПОЧЕМУ НИКТО НЕ РАССКАЗАЛ МНЕ ЭТОГО О ДЕНЬГАХ РАНЬШЕ?

Бестселлер  
SPIEGEL

МАРИО ЛОХНЕР

Перевод  
Ольги Терентьевой

«Я подумывал продать эти акции, пока я еще в плюсе». Мне часто приходится слышать такую фразу. Но самым советственным финансовыми предсказаниями, по сути говоря, они являются.

*Как стать финансово непобедимым*

серьезнейшую ошибку: выбирать из портфеля настоящие акции, оставив себе спекулянтки.

Мы постоянно продаем все, что находимся в глубочайшем минусе, потому что очень нежелательно сталкиваться с потерями. Продавая что-либо, мы идем не получать за это как можно больше, так как отдавая что-то, мы уже теряем. Если вы все же ожидает компенсации, вы почему при потенциальной продаже выбор падает на те акции, которые находятся в плюсе?

Однако думать так — значит возвращать огромную ошибку в долгосрочной перспективе. Ведь вы лишаетесь денег в части своего портфеля только потому, что не контролируете свои эмоции.

Проанализируйте, обладает ли акция сегодня тем же потенциалом, что и тогда, когда вы ее покупали. Не всегда это так. В эти факты не забывайте, можно предупредить.

Оценки акций часто не имеют ничего общего с реальностью, но связаны с тенденциями и циклами. Всегда задавайте себе вопрос: прежде чем покупать акции, что бы вы сделали, если бы акция упала после покупки сразу на 20%?

МИОО



"Про Людей и "упырей".  
Информационно-аналитический  
канал Сергея Пронина

**T.ME/PROLUDEIUPYREI**

ЭТО КАНАЛ О ЛЮДЯХ, НА КОТОРЫХ ДЕРЖИТСЯ НАШ МИР,  
И "УПЫРЯХ", КОТОРЫЕ МЕШАЮТ НАМ ЖИТЬ.

Партнёры УП



АВТОДОМ



ВКУСВИЛЛ



СИБУР

РОЛЬФ



АСТ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Развитие, развитие и ещё раз развитие...**

**Это главный мотиватор IT-специалистов при выборе новых фирм.**

**Сибур, Озон IT, Ростелеком IT и другие HR-эксперты это выстрадали...**

**Лидирует в этой гонке, со слов кадровых агентств, Авито (интервью с Авито в сентябре).**

*Александр Тонгаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Людмила  
Веселова



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Насонова



Андрей  
Лавринович



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Наталья  
Миронова





## Содержание

- 5 ↓ **HR-БРЕНД**  
**СИБУР и HR-бренд – работа ведется non-stop**  
Оксана Мустафина, СИБУР
- 11 ↓ **IT-КОМПАНИИ**  
**Айтишники — это такая категория ребят, которым очень важно развитие, и застой на одном месте может быть фатальным в последующем**  
Елена Пономарёва, «СКБ ЛАБ»
- 17 ↓ **HR-БРЕНД**  
**А туда ли я попал?**  
Лариса Куренчанина
- 23 ↓ **КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА**  
**Узбекский кадровый рынок на подъеме**  
Илья Саутин, Consort Uzbekistan
- 29 ↓ **РЕКРУТМЕНТ**  
**Искать сотрудников – очень непросто**  
Светлана Платонова, ШАГ
- 33 ↓ **ТАЛАНТЫ**  
**Таланты лидера рынка ищут уже в школе. Что завтра?**  
Анна Прокудина, ГК TFN
- 37 ↓ **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Марио Лохнер «Почему никто не рассказал мне этого о деньгах раньше? Как стать финансово непобедимым»**
- 45 ↓ **ОБЗОР КНИГИ**  
Екатерина Ворожцова
- 53 ↓ **КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ**  
**Введение внешнего управления на предприятиях, принадлежащих иностранным собственникам**  
Семён Кирьяк, «Кирьяк и партнёры»
- 55 ↓ **КОММЕНТАРИИ ЮФ**  
Владимир Китсинг
- 57 ↓ **КОММЕНТАРИИ IT**  
**Основатель АВВУУ Давид Ян стал соучредителем стартапа, развивающего ИИ для общения путем расшифровки языка сердца, тела и мозга**  
Родион Мартынов\_Артем Валов  
Светлана Коробова\_Алексей Парфун

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

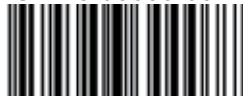
Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 17.08.2023 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto: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

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

РУБРИКА: HR-BRAND

# СИБУР и HR-бренд – работа ведётся нон-стоп



**Оксана Мустафина**  
СИБУР



СИБУР

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

СИБУР

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

СИБУР

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

*Огромная и успешная компания всегда была в топе новостей экономики.*

*Сегодня эксперт делится опытом работы компании с HR-брендом с учётом территориального разброса предприятий, потенциально опасного производства.*

*Особо ценен опыт подготовки будущих сотрудников в процессе сотрудничества СИБУРА со школами.*

**УП** Не смотря на высокий отток молодых людей, оголившиеся позиции в ряде направлений, например ИТ, и санкции, мы видим рост интереса к теме развития HR-бренда. Казалось бы вопрос не первой необходимости. С чем это связано на ваш взгляд?

**П**отому что всё чаще кандидаты при выборе работодателя уже не ограничиваются такими базовыми вещами, как соцпакет, зарплата и т. п. Всё это, конечно, важно, но «не хлебом единым» живёт HR-бренд. Приходя, к примеру, на работу в «Газпром», «Лукойл», СИБУР, кандидат везде может рассчитывать на достойное вознаграждение с примерно одинаковым социальным пакетом.

И в этом случае особенно значимым становится HR-бренд — ценности, которые на первый взгляд не видны, но которые ощущаются кандидатом на собеседовании, при общении с кем-то из сотрудников компании, в ходе коммуникации на мероприятиях, на конференциях. Поэтому сейчас у нас разработано новое ценностное предложение под слоганом «Цели, достойные тебя».

**УП** Одной из самых капризных аудиторий сегодня считается ИТ. Какие плюшки в новом ценностном предложении для них?

— Действительно, это особая категория персонала, поэтому мы и создали отдельное юридическое лицо — СИБУР Диджитал, которое в том числе занимается





их наймом. Это небольшая «дочка» СИБУРА с абсолютно иным позиционированием — свой офис, свои «плюшки».

Там даже выглядит всё по-другому. Так, если у нас строгий дресс-код и в офисе ты должен быть в деловом костюме, в СИБУР Диджитал — свободный стиль, сотрудники ходят в толстовках. У них нет закреплённых рабочих мест, нет кабинетов руководителей — принят формат open space, где традиционные и привычные столы-стулья отсутствуют — сидят на пуфиках. По пятницам — пицца, а вечером — компьютерные игры, просмотр сериалов. Это совершенно иной стиль и дух корпоративной культуры.

В большом СИБУРЕ ничего этого, конечно, нет. На предприятиях на первом месте культура безопасности. Работаешь в «Сибур Диджитал» — пожалуйста, ходи в шортах. Но когда ты приехал в командировку в «ЗапСибНефтехим», будь любезен надеть средства индивидуальной защиты — каску, очки, и ходить по зелёным линиям. Люди нормально это воспринимают.

**УП** Сейчас редкий кандидат не знает об антиджоб-сайтах. Однако там от имени недовольных сотрудников могут размещать негатив и конкуренты. Как вы с этим боретесь и, вообще, рассматриваете ли их как угрозу бренду?

— Сейчас мы стали на них смотреть гораздо серьёзнее. По результатам опросов кандидатов, почти каждый пятый перед принятием решения о трудоустройстве читал отзывы о компании на тех или иных сайтах. Вряд ли можно рассматривать размещённые в интернете отзывы как решающий фактор, но игнорировать их бессмысленно и непродуктивно.

В прошлом году мы приняли стратегию работы с «отзовиками» и начали комплексно с ними работать. Отзывы, в которых приведены имена конкретных людей, рассматриваются индивидуально. Если же это просто немотивированная брань или выплескивание негативных эмоций — никак не реагируем. Вы правильно подметили, это может быть и фейк, не имеющий никакого отношения к реальности.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ИТ-КОМПАНИИ

## Айтишники – это такая категория ребят, которым очень важно развитие, и застой на одном месте может быть фатальным в последующем

«Один из моих подходов, — начинает беседу с УИТ эксперт, — когда я формирую команду, я не делаю акценты на лучшую на рынке экспертизу. Т. е. не ищу лучших в своём деле».

Поясню, почему: потому что успешные напыщенные эксперты по сути — это эксперты вчерашнего дня. Несомненно, они имеют опыт. Но не факт, что их прошлый опыт и экспертиза в полной мере пригодится вот в этом проекте, и будет здесь применима. А есть вероятность, что может и навредить. Я делаю акцент на гибкости. На способности к быстрой адаптации к изменениям, постоянному обучению и командной работе. И лучшими они становятся уже в Лабе. У нас 90% сотрудников делали то, что они делали впервые.

**УИТ ПОЧЕМУ ИТ-специалисты, получая супер оффер, в половине случаев все же отказываются от него?**

**Д**а, такое бывает даже у супер брендов.

Сцилла и Харибда зовут их так сильно, что у них голова идёт кругом. Мы четко фокусируемся на своей целевой аудитории.

И у нас есть опыт приглашать тех, кто реально подходит нам, а СКБ ЛАБ подходит ему.



Елена Пономарёва  
«СКБ ЛАБ»

## **ЧЕМ вы удерживает айтишников у себя?**

— Чтобы удержать любой персонал, и в частности айтишников, нужен системный подход. Один из инструментов — это построение кросс-функциональных команд с возможностью получения кросс-компетенций.

В компании есть несколько направлений, есть несколько типов разработки (разработка под веб, под бэк и т. п.). Это разные стеки технологий, это разные языки программирования. Т. е. мы предоставляем возможность для того, чтобы ребята довели свою экспертизу в одном из направлений до максимума и имели возможность еще и где-то рядом себя применить.

У нас в Лабе огромное количество примеров, кейсов, когда сотрудник развивает свою экспертизу и потом, сохраняя функционал по этой экспертизе, берёт задачи для развития в другом направлении.

Есть, к примеру, фронтэнд-разработчик — он идёт на мобильную разработку, есть бэк-разработчик, который занимается системным анализом, и ему это интересно, ему это в кайф и т. д. Такие вот смежные истории очень важны. Давать сотруднику возможность применения себя в смежной или другой области, возможность развития — это очень важно и должно быть одним из преимуществ компании.

## **Возьмем воронку кандидатов — откуда к вам приходят кандидаты?**

— Основной приток кандидатов, качественных кандидатов, идёт через рекомендации. А рекомендации — это HR-бренд. Бренд не нарисованный и придуманный, а сформированный на истинных, на базисных ценностях, совпадающих со всей командой.

В любом случае компания должна присутствовать вовне, но ключевое правило лично для меня как для профи: компания должна заявлять о себе не заигрывая с кандидатом и не выпячивая какие-то фантики, бирюлочки, украшательства, а вот как есть, исходя из партнёрской позиции.

Если у меня есть то, чем я горжусь, я это продемонстрирую. Если у меня есть чёткий подход к той же партнёрской позиции, я это продемонстрирую. Если у

меня есть проблема и запрос, то я это тоже продемонстрирую. Потому что любое решение о дальнейшем сотрудничестве(найме) — это всегда обоюдная история. То есть это история двух сторон со взрослой позицией, принимающих взвешенное решение.

Мы как компания принимаем решение о потенциальном сотруднике, но и кандидат для себя принимает решение. И чем больше будет открытой информации с обеих сторон, тем максимально качественно и вдумчиво будет сделан выбор и тем меньше будет каких-то разочарований и выше эффективность. Таков мой подход.

**Вот у вас появились кандидаты: кого вы отсеиваете сразу, на этапе подбора?**

— Вероятно, мой многолетний и разноплановый опыт даёт возможность предварительно оценить резюме не видя человека. И даже когда резюме идёт без фотографии, по определённой стилистике описания, подаче информации о компетенциях и о себе, есть маркеры, которые дают мне понять, например, что этот человек формален, сильно формален — «сделал лишь бы сделать».

То есть не с проявленной индивидуальностью, а прямо сильно формален. И в этом случае я не буду смотреть дальше, если мне требуется человек для направления, где есть запрос на генеративный и творческий подход к работе. Анализировать резюме с фотографией очень помогает физиогномика. Да, есть те самые элементы, по которым ты понимаешь, что есть в человеке тяжеловесные личностные качества, которые имеют отпечаток и на лице, они не подойдут для существующих процессов. И это работает.



А когда человек уже на встрече, то у меня, наверное, вмонтированный в позвоночник «детектор искренности» человека, и если идёт хоть малейшая доля лукавства, то я обязательно здесь «покопаю». Очень сильно покопаю и пойму истинную причину всей этой истории. Если я выявляю признаки токсичности, то человек точно не пройдёт.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

 Хорошо, вот отсеяли, отобрали кандидата. Следующий этап — Вы должны, как часто говорят Ваши коллеги, продать вакансию, чтобы человек захотел к вам пойти. Что Вы рассказываете о компании, о работе? Чем влюбляете кандидата в вашу компанию?

— На самом деле, продажа вакансии начинается значительно раньше — еще на этапах знакомства с компанией. И я всё-таки делаю акцент на том, что всегда рассказываю, как есть. Наши процессы, возможности, задачи, которые существуют, — всё это обязательно рассказываю.

Рассказываю, каков у нас подход, что мы можем предложить, как мы живём, как мы, в том числе, общаемся. Знаете, мне как HR-у сложно было прожить 2020 год, когда началась повсеместная удалённая история, когда ты кандидата не ведёшь в офис, где он уже с порога окунается в ту самую атмосферу, видит сотрудников за работой, и тогда без слов все понятно. Не нужна какая-то формальная структурированная продажа, всё и так ясно. Но, тем не менее, одна из моих задач на собеседовании — сделать так, чтобы человек почувствовал себя естественно и комфортно, прямо здесь и сейчас. Именно в этих условиях он проявляется максимально. В удаленном формате сделать это несколько сложнее, но в итоге мы научились и этому.

 То есть Вы не делаете собеседование в виде допроса?

— Нет, это неприемлемо. Партнёрская позиция и только. Когда человек принимает партнёрскую позицию, то и я понимаю, что человек имеет определённый уровень зрелости и мотивации. А понимая маркеры его личной мотивации, я смогу соизмерить, что именно из его запроса мы можем обеспечить, а что нет. И тут же обсудим все варианты, чтобы человек для себя принял взвешенное решение.

Выбирать компанию это так же, как выходить замуж: всегда есть плюсы и минусы и надо понимать, с чем ты готов мириться и не замечать их и прощать, а с чем категорически нет.

**УП** Как Вы дальше чувствуете, что сотрудник настроился именно на вашу компанию, а не мониторит рынок?

— Всё дело в подходах и процессах, как все организовано. К примеру, мы делаем так, что у нас каждый сотрудник может демонстрировать свою экспертизу. Это про то, что человеку никто не указывает, как и когда он должен прийти к результату. «Когда» подразумевает, что он знает точный дедлайн, а вот как он организует свою работу — будет сидеть до ночи или сделает её за 3 часа — это его вотчина. Он сам принимает решение, как приходит к результату, как демонстрирует свою экспертизу. Но при этом у него есть и возможности. Возможность запросить ресурсы, и право задавать вопросы.

Вообще культуру задавания вопросов я культивирую в Лабе. У нас нет глупых вопросов. Самым глупым вопросом считается незаданный вопрос. Это возможность для сотрудника любого уровня. Но каждый приходит со своим бэкграундом, и иногда случается так, что изначально человек очень боится задавать вопросы. Боится показаться некомпетентным, несостоятельным, глупым. В этой части помогает и бадди-культура, и в целом наша корпоративная культура, в которой все с открытой позицией и с позицией помощи друг другу. У нас нет такого, что, когда кто-то что-то спрашивает у другого, там закатывают глаза и говорят: «В смысле ты не знаешь?» Это не принято. Принято помочь человеку, если это в твоих силах. Если ты не можешь помочь человеку, то как минимум ты его направишь к тому, кто сможет помочь.

Еще немаловажным моментом является партнерская позиция. Мы можем на входе в компанию договориться, к примеру, что сотрудник с нами планирует работать год-два, и в последующем метить в европейскую или американскую компанию. И это мы считаем это нормальным.

Сегодня, он не может попасть скажем в Twitter. Но, поработав с нами, поднарастив компетенций, он



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

будет пробоваться пройти собеседование. Но за этот период он также принесет пользу Лабу. И мы совершенно четко понимаем период этой пользы и можем планировать наши дальнейшие шаги.

Микроменеджмент мы тоже не практикуем, когда на тебе постоянное давление сиюминутного контроля.

То есть мы выстроили культуру взаимопомощи, и демонстрации своей экспертизы без микроменеджмента и открытой партнёрской позиции.

И напоследок поделюсь настоящим «экстазом HR-а»: я в компании с самых первых ее шагов, ещё до её юридического создания. В этот проект меня пригласил генеральный директор. И в самом начале были такие истории, когда ребята через год-полтора работы в Лабе уходили во всем известные необанки. У них была аргументация: «Я иду за записью в резюме, плюс хочется посмотреть, как бывает по-другому». Но самое крутое — когда ты через несколько месяцев получаешь сообщение: «Лена, я хочу домой! Там я винтик. А в Лабе меня слышат, я могу принять участие, я сопричастен, я могу влиять».

**\*Елена Пономарёва,**  
директор по персоналу и организационному развитию ИТ-компании «СКБ ЛАБ»

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

# Узбекский кадровый рынок на подъеме

С начала 2023 г. в Ташкенте работает офис известного российского кадрового агентства Группа КОНСОРТ. Публикуем беседу с руководителем Consort Uzbekistan Ильей Саутиным

**УТ** Вы медик, сейчас получаете финансовое образование... Что Вас привело в рекрутмент?

**И** Как студента финансового университета, меня заинтересовало влияние развития человеческого капитала на отдельные предприятия и состояние экономики страны в целом. Когда работники обладают высокой квалификацией и специализированными навыками, их труд становится более ценным для работодателей. Логическая цепочка мне представляется такой: квалифицированным работникам компании готовы предложить более высокую заработную плату, что может привести к увеличению общего уровня доходов населения и, следовательно, к росту потребительского спроса. Я для себя решил не упускать возможность поработать в Узбекистане, в стране с уверенно развивающейся экономикой, где кадровые услуги в возрастающей степени востребованы. Тем более, что именно эта страна была выбрана руководством нашей Группы КОНСОРТ для открытия своего представительства в Средней Азии.



Илья Саутин  
Consort Uzbekistan

**УТ** Как Вы оцениваете рынок труда в Узбекистане? Он сложился или еще находится в процессе формирования?

— Факты и цифры свидетельствуют о том, что рынок труда в Узбекистане пока еще находится в процессе формирования.

Ежегодно на рынок труда выходят 600 000 начинающих узбекских специалистов, а в последний год к ним прибавились еще дополнительные иностранные кадры (в ос-





новном из России). В то же время на hh размещают свои резюме всего 430 тысяч соискателей, что свидетельствует о том, что множество кандидатов еще не привлечено к таким решениям поиска работы, то есть имеется огромный потенциал. Уже сейчас наблюдается конкуренция за привлечение в свою команду профессионалов с высоким уровнем компетенций, эмоционального интеллекта и навыком самоорганизации. Увеличивается также спрос на руководителей и представителей среднего менеджмента. Это с одной стороны, но, как всегда, есть и обратная сторона медали.

Растущие ожидания молодых специалистов во многом связаны с развитием глобализации и надеждой на доступ к профессиональным знаниям (в виде курсов и дистанционного обучения). И эти ожидания влияют на формирование запроса на конкурентную зарплату. Не все работодатели, однако, успевают адаптироваться к повышению этого самого запроса у кандидатов, они устанавливают низкие зарплаты на начальные позиции и нередко «забывают» повышать размер оплаты труда по мере работы сотрудника в компании. В свою очередь, это приводит к потере у сотрудников мотивации и к побуждению к смене работы. Другим «узким» местом является отсутствие в большинстве компаний KPI и четко оформленной системы мотивации персонала (как материальной, так и не материальной).

**УТ Кто ваши основные клиенты? Что заставляет их обращаться к услугам внешних провайдеров рекрутинговых услуг? Какие вакансии для них наиболее актуальны?**

— Наши основные клиенты — это иностранные компании, как новые, так и те, кто уже какое-то время присутствует на рынке Узбекистана. Такие компании, как правило, уже имели опыт работы с кадровыми агентствами в других странах и прекрасно понимают преимущества сотрудничества с «внешними рекрутерами». Быстро развивающемуся предприятию-«чужестранцу», не вникшему до конца в специфику местного рынка, но столкнувшемуся с потребностью срочного найма персонала, выгоднее нанять стороннего исполнителя, нежели заниматься подбором сотрудников собственными силами. Но и узбекские компании, глядя на успешный опыт иностранных коллег с Запада и Востока, все чаще обращаются за услугами в сфере кадрового консалтинга и подбора квалифицированного персонала, в том числе на ключевые руководящие позиции. Однако с местными клиентами есть свои особенности ведения дел. Так, к примеру, узбекские предприниматели предпочитают по большей части работать с теми провайдерами консалтинговых услуг, с которыми они лично хорошо знакомы или с теми, кто имеет много положительных отзывов от их знакомых и бизнес-партнеров.



Сейчас в Узбекистане наблюдается непрерывный рост числа зарубежных компаний. Очень похоже на то, что, по рассказам ветеранов нашей Группы, было в России в 1990–2000 годы. Многие из тех бизнесов, зарубежных и отечественных, кто ранее активно присутствовал в нашей стране и поэтому понимает потенциал российского рынка, пытаются «пересидеть» беспокойные времена где-то по близости, чтобы при первой же политической возможности оперативно вернуться в Россию. Так что потенциальных клиентов, как говорится, поле непаханое...

Что же касается наиболее востребованных вакансий, то это, безусловно, профессии в сфере сбыта продукции, в основном менеджеры по продажам.

**УТ Рынок кандидатов: насколько он «богат» с точки зрения предложения квалифицированных кадров, необходимых для поступательного развития узбекской экономики/бизнеса?**

— На мой взгляд, он недостаточно «богат» квалифицированными кадрами для того, чтобы обеспечить поступательное развитие узбекской экономики и бизнеса. На развивающемся рынке требуется привлечение специалистов, которые не только обладают определенными компетенциями (то есть, квалифицированы), но и мотивированы к тому, чтобы вносить вклад в развитие компании.

Сталкиваясь ежедневно с кандидатами, мы видим, что очень многим из них не хватает владения нужными компетенциями, не говоря уже о мотивации на успех компании. Начинаешь разбираться, почему, и натыкаешься на целый клубок проблем.

Вот, например, высокая текучесть кадров на рынке, она явно отталкивает работодателей от вложения временных и финансовых ресурсов в профессиональное развитие сотрудников. Но ведь, если разобраться, среди причин этой текучести можно назвать и отсутствие у сотрудников четких карьерных перспектив, и неорганизованность в компаниях, и неконкурентный уровень заработной платы. Для решения этих проблем важно, чтобы компании предоставляли своим сотрудникам ясные перспективы развития, улучшали корпоративную культуру и структурированность, а также предлагали конкурентные условия труда. Иными словами, только при сбалансированном подходе к управлению персоналом и предоставлению стимулов для профессионального роста и достижения успеха в компании станет возможным привлечение и удержание высококвалифицированных кадров.



## Каковы сложности и, возможно, специфика работы с местными кандидатами?

— Сложности, конечно, возникают. Существуют и уникальные особенности местных кандидатов, которые требуют особого внимания и терпения со стороны как работодателя, так и — особенно — консультанта кадрового агентства. Мы, безусловно, исходим из того, что каждый кандидат уникален, и общие трудности, такие как опоздания, неявки на собеседования или невыход на первый рабочий день, могут иметь объяснять-ся самыми разнообразными причинами. И тем не менее...

Одной из наиболее распространенных проблем является недостаточно серьезное отношение кандидатов к найму. Причины — самые разные, это может быть или отсутствие мотивации у кандидатов, или несоответствие их навыков и опыта требованиям вакансии, или неправильная коммуникация со стороны работодателя. Ну, или самому кандидату раньше не приходилось выступать в роли человека, который, чтобы получить хорошую работу, должен «грамотно» презентовать себя будущему работодателю и придерживаться правил поведения, принятых в бизнес-сообществе.

Среди специфических особенностей работы на узбекском рынке подбора персонала отметим также, что в Узбекистане не распространена практика отправки кандидату оффера перед выходом на работу. И жаль: ведь зачастую оффер является дополнительным стимулом для привлечения специалистов и их финального выбора в пользу той или иной компании. Сам процесс подготовки оффера занимает не более одного часа времени «внутреннего» HR-специалиста, или можно даже попросить заняться этим внешнего провайдера из кадрового агентства. Не сделаешь этого — рискуешь потерять хорошего кандидата.

А вот еще сложность, связанная со знанием кандидатами иностранных языков. Начиная работу в Узбекистане, проживая в Ташкенте, я поначалу был убежден, что практически все узбеки хорошо знают русский язык, и при этом быстро нарастает количество молодых людей, владеющих английским. Еще бы: в школах обязательными предметами является изучение русского и иностранного языков! Но когда среди клиентов появились компании из провинции, мы с коллегами убедились, что с русским там у молодежи не так-то все ладно, да и с английским тоже. Это обстоятельство поневоле приходится учитывать при организации поисков в интересах наших клиентов.

Уверен, что значительную помощь в преодолении всех вышеприведенных сложностей может оказать опытное агентство кадрового консалтинга.



**УТ** Есть ли потребность в «варягах» — высококвалифицированных специалистах и опытных руководителях высшего звена? Если да, то откуда местные компании предпочитают их: из РФ, других стран СНГ, из западных или восточных стран?

— Местные компании довольно активно практикуют приглашение «варягов» из разных стран, и выбор зависит от конкретных обстоятельств и потребностей компании. Кто-то предпочитает приглашать специалистов и руководителей из России и других стран СНГ, так как у них присутствует общий культурный и языковой фон и близкие экономические связи. Российские специалисты и управленцы также могут иметь опыт работы с похожими рынками и условиями, что делает их привлекательными для местных компаний.

В то же время многие узбекские компании нацелены на наем специалистов из западных (или восточных) стран, особенно если они хотят внедрить современные международные стандарты и инновации. Такие специалисты могут привнести новые подходы к управлению, стратегическому планированию и корпоративной культуре. Но есть на рынке и компании, предпочитающие укомплектовывать ключевые позиции «своими людьми», из числа хорошо проверенных кадров, особенно если у них есть опыт работы в компании или понимание местных особенностей и культуры.

Стоит при этом отметить, что международный рынок труда постоянно меняется, и предпочтения местных компаний могут изменяться со временем в зависимости от развития экономики, изменения внешних факторов и требований рынка.

**УТ** Насколько высока конкуренция рекрутинговых агентств на кадровом рынке Узбекистана?

— Конкуренция среди рекрутинговых агентств на кадровом рынке Узбекистана существует, но она пока еще не очень сильная. Несмотря на то, что уже представлены сильные игроки, рынок труда в стране все еще находится в стадии формирования, и многие компании пока не активно пользуются услугами кадровых агентств.

С появлением новых предприятий и ростом бизнеса в Узбекистане, спрос на кадры различных специализаций будет возрастать. С увеличением спроса на квалифицированных сотрудников возможно разделение рынка на агентства, специализирующиеся в определенных областях, таких как IT-агентства, Executive Search агентства и другие.



Для рекрутинговых агентств, уже действующих на рынке, важно уделять особое внимание своей конкурентоспособности и постоянно совершенствовать свои услуги, чтобы привлечь и удержать клиентов. Качество работы и репутация будут играть ключевую роль в привлечении новых заказчиков и установлении долгосрочных деловых отношений. Для агентств, которые планируют войти на узбекский рынок, важно учитывать специфику местной культуры и бизнес-практик, чтобы успешно адаптироваться и привлекать клиентов. Эффективное маркетинговое продвижение и стратегические партнерства могут помочь установить свою позицию на рынке.

**УИ** В каком направлении Вы планируете далее развивать свой бизнес? Это будет только рекрутмент или сочетание подбора персонала со смежными услугами кадрового консалтинга?

— В свете стремительного развития рынка труда и перспектив усиления конкуренции среди кадровых агентств мы планируем продолжить расширение и диверсификацию нашего бизнеса. Я вижу потенциал в сочетании подбора персонала со смежными услугами кадрового консалтинга, что позволит эффективно удовлетворять потребности наших клиентов и оставаться на передовых позициях на рынке. Сейчас потребности бизнеса становятся все сложнее, и клиенты ищут не только квалифицированных сотрудников, но и комплексные решения в области управления персоналом. Поэтому мы стремимся расширить наши услуги и предложить консалтинговые решения, которые включают в себя оценку персонала, разработку стратегий найма, удержания, обучения и развития сотрудников, управление талантами и другие аспекты управления персоналом. Это позволит нашим клиентам обеспечивать эффективное управление своими командами и создавать условия для развития талантов и потенциала каждого сотрудника.

Кроме того, такой комплексный подход к подбору и управлению персоналом может нам привлекать более широкую аудиторию клиентов и охватывать различные отрасли и сектора рынка. Это даст нам возможность более глубокого понимания потребностей клиентов и предоставления индивидуальных решений для каждой компании.

**\*Илья Саутин**, руководитель **Consort Uzbekistan**

Эксклюзивно для



РУБРИКА: ТАЛАНТЫ

# Таланты лидера рынка ищут уже в школе. Что завтра?

**К**то такой лидер по совокупности личностных характеристик, и почему важно идентифицировать качества лидера как можно раньше с целью их последующего развития?

С точки зрения научного подхода, лидерство — это проявление симпатий и антипатий в отношениях между людьми, что предполагает действие механизмов влияния и разных стилей воздействия одних членов группы на других. Таким образом, статус человека в группе, в коллективе определяется положением в системе групповых взаимодействий и взаимоотношений. В социальной психологии выделяют два типа статуса: формальный — официальный и неформальный — неофициальный, где руководство соответствует формальному статусу, лидерство — неформальному. Степень влияния руководителя или лидера на группу не является величиной постоянной, и при определенных обстоятельствах их авторитет может меняться, возрастать или снижаться.

Лидер и руководитель не обязательно соединяются в одном человеке. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями.

При этом и один, и другой призваны стимулировать коллектив и направлять его на решение определенных задач, правильно используя ресурсы, при помощи которых эти задачи могут быть решены. Но хотя лидерство и руководство имеют много общего, их деятельность не является идентичной, поскольку лидерство — это только психологическая характеристика поведения определенных членов группы, в нашем случае — коллектива организации.



Анна Прокудина  
ГК TFN

Если рассмотреть лидерство в корпоративной среде как неотъемлемую составляющую для выполнения поставленных руководством целей посредством повышения эффективности работы в группе, мы увидим явное влияние на процессы людей с талантами лидера в качестве катализаторов и драйверов. Они показывают высокие результаты там, где рядовой сотрудник будет мало эффективен, либо неэффективен и вовсе. Им под силу вести сложные проекты, координируя себя и других. У таких сотрудников реализован личностный потенциал, и они обладают, как правило, требуемыми в силу профиля умениями и навыками. Иными словами, таланты — это те самые люди с высоким потенциалом, за которыми ежедневно охотятся организации. Всем работодателям без исключения нужны сотрудники, которые способны самостоятельно выстроить свою работу и нести за нее полную ответственность. Выше я провела аналогию между лидером и руководителем. Часто происходит отождествление понятий, но на деле все же это разные формы влияния. Особо ценным является симбиоз статусов, поскольку именно руководитель призван держать под контролем все процессы в рамках вверенной зоны ответственности.

Полезен ли сотрудник с талантами лидера на рядовых позициях? — на мой взгляд, безусловно, да. Являясь априори человеком с высоким потенциалом, а это и высокая степень обучаемости и адекватные, подкрепленные амбиции и четкое понимание своей роли, доли участия, зоны ответственности — мы всегда получаем больший эффект от отдачи и активного участия такого сотрудника отдельно взятого подразделения, а вместе с тем и деятельности компании.

Есть и обратная сторона. Такие сотрудники должны идти вперед и, окапываясь на месте, они могут потерять попросту интерес, вследствие чего пойти на рынок в поисках других интересных задач, при решении которых могли бы в полной мере раскрыть свой потенциал. Важно соблюдать баланс в соотношении человека и места. Они должны дополнять друг друга, в случае когда мы имеем положительную, плюсовую звездность, этот союз имеет место. Нельзя допускать деструктивного влияния на коллектив и процессы людей со знаком минус. Они как раз влияют на процессы с той же силой, но в обратном направлении. Аккумулируя в себе негатив, они осознанно тормозят процессы, и такая ситуация требует оперативного принятия мер.

Для работодателя задача не из простых: выявить, соотнести, найти, удержать. На базе некоторых компаний как раз под такие задачи функционируют корпоративные университеты. Другие находятся в поисках уже «готового» сотрудника под



определенный пул функций. Но всех объединяет одно — интерес к талантливому сотруднику, в борьбе за которого многие средства хороши. Да, чтобы и найти, и удержать талантливого профессионала в штате, нужно прилагать усилия и тратить ресурсы. В коммерции такой показатель называют отдачей от инвестиций. Существует и отдельная дисциплина, которая учит управлять талантами. Если охарактеризовать ее двумя словами, то ядром является именно потенциал, которого не видно невооруженным глазом. Только в комплексе можно измерить потенциал, в основе которого лежит мотивация, интеллект и личность. Чего хочет? Что может? К чему склонен? Ответив на эти вопросы, определяются возможности сотрудника. Важно понимать при этом, что потенциал — это не эфемерная отдельная характеристика, а важное свойство личности, способность человека к приумножению своих внутренних возможностей и ресурсов.

В последние годы достаточно перспективным зарекомендовал себя союз коммерческих компаний и вузов, которые научились совместно выявлять и развивать таланты, выявленные еще на этапе поступления абитуриентов в учебные заведения. Предоставляя целевое направление в вуз в рамках партнерских отношений, компания еще на раннем этапе, исходя из личностных компетенций и мета-навыков студентов, посредством проведенного ассесмента, через задания на совершенствование управленческих навыков готовит потенциальных руководителей. Практика и прохождение стажировки в компании способствуют формированию навыков с учетом специфики бизнеса. Сам по себе проект требует детальной проработки и вовлеченности, но при всех трудозатратах дает хороший результат.

Чем раньше мы распознаем таланты, тем быстрее сможем использовать их по назначению. Запас времени здесь играет одну из ключевых ролей. Здесь каждый работодатель принимает решение самостоятельно: выявлять, развивать постепенно или сразу пригласить сотрудника с подходящими характеристиками. На самом деле это решение зависит от многих факторов и всегда имеет свою цену. Понятия рациональность и рентабельность всегда должны иметь ключевое значение в расчетах, для достижения максимального эффекта при условии правильно выбранного вектора в решении бизнес-задачи.


**\* Анна Прокудина,**  
Директор по организационному развитию ГК TFN





РУБРИКА: **НОВОСТИ**

# Программа фестиваля ПиР–2023 «Искусство ПиРевода: как это будет по–русски?»

 2023 году 7-10 сентября состоится 12-й ПиР!

Вместе с вами мы раскроем тему ПиРа через 4 темы дней:

**Мы – миру и за граница нам:** Как международные концепции и методологии «звучат» в российском контексте, как иностранные практики «приземляются» в русскоязычном пространстве

**Сделано в России:** Как создавались и создаются практики развития людей и организаций в русскоязычном пространстве. Какие российские практики развития стали / становятся частью мировых трендов и влияют на развитие людей и организаций за пределами страны.

**Созданное вместе:** Какие новые коллаборации строит российское сообщество обучения и развития? Какова актуальная повестка обучения и развития: новые имена, темы и форматы.

**Люди – ПиРеводчики:** Про искусство посредника, созидателей, вдохновителей, творцов в эти времена. Обучение и развитие через Искусство.

**ПиР – многослойный ПиРоГ,** в котором первая половина дня и центральные залы всегда соответствуют теме дня. Вторая половина дня посвящена разнообразным практикам развития, существующим на рынке.

**Особый слой ПиРа – это его дух.** В этом году метафорой ПиРа будет фраза «В гостях у...» Мы хотим, чтобы вы пришли к нам в гости, наслаждались нашим гостеприимством, а также стали хозяевами различных пространств, своих выступлений, мастер-классов, творческих действий.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Спикеры:



**Асмолов  
Александр**



**Рыжова  
Елена**



**Царькова  
Алёна**



**Летц  
Юна**



**Милеева  
Анна**



**Починок  
Марина**



**Пискарёв  
Павел**



**Корганов  
Игорь**



**Королева  
Мила**



**Пайвина  
Ольга**



**Шиманская  
Виктория**



**Пархоменко  
Юлия**



**Сулейманова  
Дания**



**Лопатина  
Татьяна**



**Лавровская  
Анна**



**Зацепин  
Дмитрий**



**Бондарь  
Аркадий**



**Митрошина  
Татьяна**



**Алыренкова  
Ирина**



**Ангельчева  
Алёна**



**Толстая  
Наталья**



**Сладчёва  
Юлиана**



**Асадчая  
Ольга**



**Норка  
Дмитрий**



**Гирей  
Тина**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



## Спикеры:



**Волкоморова  
София**



**Евдокимова  
Настасья**



**Романова  
Ольга**



**Добровольская  
Лета**



**Никишина  
Юлия**



**Ладога-  
Ячменёва  
Ольга**



**Мясоедов  
Сергей**



**Аникеев  
Арсентий**



**Жерносек  
Ксения**



**Матухнова  
Ирина**



**Корелина  
Ольга**



**Евтихиева  
Наталья**



**Ковалева  
Татьяна**



**Александрова  
Марина**



**Хаирова  
Татьяна**



**Иванова  
Анна**



**Жукова  
Ирина**



**Лазарева  
Лада**



**Тихомирова  
(Веригина)  
Наталья**



**Томилко  
Елена**



**Зуева  
Ольга**



**Устьянцев  
Дмитрий**



**Наумов  
Дмитрий**



**Летуновский  
Вячеслав**



**Федоров  
Илья**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Спикеры:



**Азарова  
Наталья**



**Высоцкая  
Екатерина**



**Александрова  
Наталья**



**Балашов  
Александр**



**Баронене  
Светлана**



**Петров  
Дмитрий**



**Иванова-  
Смоленская  
Мария**



**Андрюшина  
Ольга**



**Баликов  
Руслан**



**Бахтурин  
Дмитрий**



**Ефанов  
Алексей**



**Ростовская  
Антонина**



**Анташкевич  
Ольга**



**Баранова  
Ирина**



**Бачурина  
Людмила**



**Весёлая  
Юлия**



**Аветисян  
Артур**



**Бабанина  
Яна**



**Баранова  
Татьяна**



**Безручко  
Павел**



**Коботова  
Светлана**



**Автушко  
Екатерина**



**Бакурская  
Анна**



**Барель  
Татьяна**



**Белов  
Александр**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 