



WWW.TOP-PERSONAL.RU

БИЗНЕС ИДЕИ

БИЗНЕС РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 6 (322) 2015 г.

ФЕВРАЛЬ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал по управлению персоналом - 100% РИТЕЙЛ

АКЦИОНЕРЫ И ЭЙЧАР

Главная тема номера:

Тахир Базаров

Не бизнес движет жизнью, а жизнь движет бизнесом

ПРОГРАММА

тренинга для тренеров и внутренних преподавателей организаций и компаний

Автор: Елена Васильевна Лавринович

Настоящая программа разработана и полезна как для начинающих тренеров, у которых еще нет опыта тренерской работы, так и для опытных, которые хотят повысить свою квалификацию в таких областях, как:

- ✓ Эффективное управление работой тренинговой группы на всем протяжении обучения.
- ✓ Создание на тренинге психологической атмосферы, максимально способствующей успешному обучению.
- ✓ Разработка тренинговых программ и цепочек упражнений, позволяющих успешно формировать навыки и умения.
- ✓ Практическая отработка формируемых навыков и умений в течение тренинга.

Безусловным преимуществом программы является:

- ✓ Большое количество различных упражнений, которые выполняют участники учебной группы.
- ✓ Фокусировка программы на практике-

ской отработке навыков, необходимых тренеру и преподавателю для их успешной работы.

После прохождения данного курса обучения:

- ✓ Начинающие тренеры смогут самостоятельно и успешно проводить тренинги различной направленности.
- ✓ Опытные тренеры получат дополнительные знания и навыки успешного проведения учебных групп, разработки программ, цепочек обучения и отдельных упражнений.

✓ Преподаватели, работающие в рамках других форм обучения (семинары, творческие мастерские и др.), получат опыт создания и поддержания на всем протяжении занятий заинтересованности и работоспособности групп участников.

По данной программе прошло обучение более 300 тренеров и преподавателей, которые успешно работают в различных форматах обучения.

Общая продолжительность программы 120 астрономических часов.

Из них: обучающая часть — 100 астрономических часов, супервизия — 20 астрономических часов.

Порядок проведения программы: 6 занятий по два с половиной рабочих дня (4 + 8 + 8 часов).

(При проведении внутрикорпоративных тренингов порядок проведения программы с каждым заказчиком согласовывается индивидуально.)

Количество участников в группе (макс.) — 15.

Количество тренеров — 2.

Стоимость тренинга для одного участника — 49 500 руб.

Бронирование участия: alavrinovhr@inbox.ru



25 марта 2015 года
Отель Савой

МАСТЕР-КЛАСС М. Михайлова

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Организатор:

Бизнес-школа

журнала **Менеджер**

Стоимость:

10 000 руб.

(включены:

пакет материалов,

кофе-брейк)

Участие для

подписчиков —

БЕСПЛАТНО

Бронирование

участия:

+7 495 542 1608

tr@top-personal.ru,

7447273@bk.ru

Дата:

25 марта 2015 года

Место проведения

мастер-класса:

отель «Савой»

1. Вы говорите о том, что руководители в результате тренинга научатся «грамотно разбирать инциденты, проступки и ошибки подчиненных». А почему вы предполагаете, что современные руководители делают это неграмотно?
2. На тренинге вы учите, как «прекращать войну с сотрудниками»? Разве все компании ее ведут?
3. Почему вы советуете «разрешать конфликт с коллективом и конфликты внутри коллектива»?
4. Как признать свои ошибки, не теряя авторитета?
5. Как удержать от ухода ценных сотрудников, не уступая им власть и ресурсы?
6. Как мягко ставить на место подчиненных, почувствовавших себя незаменяемыми?
7. Как «возвращать к жизни» сотрудников, потерявших мотивацию?
8. Заменять повышение зарплаты нематериальной мотивацией. Это модный сегодня тренд, насколько трудно это осуществить?
9. Почему вы считаете, что сотрудников надо увольнять быстро и бесконфликтно?
10. «Доводить неприятные новости до сотрудников, сохраняя их мотивацию» — это же фантастика!
11. Почему вы придаете большое значение полномочиям руководителя на наказание и увольнение? Как эти полномочия правильно гарантировать?
12. Что такое «сила безразличия к уходу подчиненного»?
13. Какие ошибки допускают руководители, добиваясь признания вины подчиненным?
14. Стоит ли вести переговоры с недовольным подчиненным?
15. Как предотвратить разговоры о повышении зарплаты?
16. Если сотрудник ожидал премии и требует ее?
17. Чем отличается тренинг по данной проблематике от семинара или конференции?

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Понимание растущей роли HR-службы уже стало нормой. Но почему многие акционеры все еще не считают HRD вторым лицом компании?

Глубоко и осмысленно на этот вопрос отвечают эксперты  .

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

стр. 5



Тахир Базаров

Заканчивается эпоха неопределенности и начинается эпоха неизвестности...



стр. 13

Артем Агабеков



стр. 19

Вера Данилочкина



Пилот хочет подняться вверх, но вместо набора скорости тянет штурвал на себя, и самолет падает...

Если у эйчара не сложились отношения с акционером, то это уже говорит о том, что в какой-то части он не доработал...





стр. 36

Елена Ревякина

Если работать через рекрутера-консультанта, то мне сначала нужно будет вдохновить своей вакансией его...

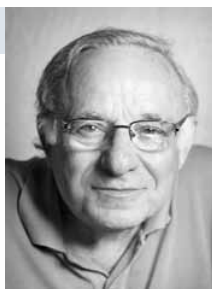
стр. 55



Михаил Михайлов

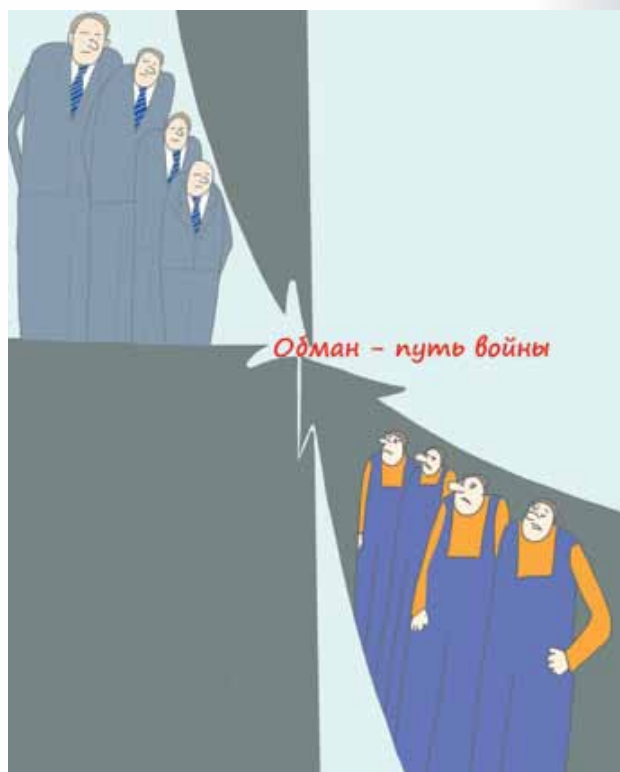
Какие примеры обмана сотрудников со стороны работодателей особенно распространены?

стр. 51



Ицхак Калдерон Адизес

Уметь правильно ничего не делать — целая наука и настоящее искусство...



стр. 45

Лариса Миннегалиева

Если работодатель хочет привлечь работника к ответственности за утерю такого имущества, то важно, чтобы это имущество было вверено работнику с его согласия, а не против его воли...

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

1

Колонка редактора

5

VIP-ИНТЕРВЬЮ

ВРЕМЯ ПОИСКА СМЫСЛОВ БИЗНЕСА

Тахир Базаров

13

ФОРМУЛА УСПЕХА

Мы поменяли парадигму и рассматриваем
каждого сотрудника как инвестирующий проект

Артем Агабеков

19

АКЦИОНЕРЫ И ЭЙЧАР: НЕПРОСТЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Конечно же, в нашей стране эйчар не второе лицо

Вера Данилочкина

36

Акционеры и HRD — непростые отношения

Елена Ревякина

45

ТРУДОВОЕ ПРАВО

Возмещение ущерба при финансовых хищениях
сотрудником

Лариса Миннегалиева

51

КНИЖНЫЕ НОВИНКИ

Размышления о личном развитии

Ицхак Калдерон Адизес

55

ТРЕНИНГИ

«Война» с сотрудниками не вечна

Михаил Михайлов

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 02.02.2015 г.
Формат 60х90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 35-15
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1998
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8



№ 6
(322)

Издаётся с 1996 г. 2015 г.

Объединенная редакция

ИД

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты

Тахир Базаров, Леонид Кроль,
Роман Портнов, Михаил Богданов,
Владимир Фомин, Андрей Лавринович,
Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива,
Сергей Мясоедов, Николай Злобин,
Джон Шоул, Станислав Цирлин,
Олег Жданов, Галина Голощапова,
Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова



Спецпроекты:
Юрова Алена,
Кахраман Екатерина



Ответственный редактор
Павел Кочетков

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская, Павел Кочетков

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

ВРЕМЯ ПОИСКА СМЫСЛОВ БИЗНЕСА

«Эпоха неизвестности, в которую мы попали сегодня — это, по-моему, прежде всего, время поиска смыслов», —

Тахир Базаров, доктор психологических наук, профессор, научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики», Председатель Экспертного совета Российского психологического общества.



Тахир Базаров,
доктор психологических наук

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вы сказали, что сегодня дата двух событий: каких?

И годовщина Декабрьского восстания на Сенатской площади в Санкт-Петербурге в 1825 году. С чего начнем?

Ну, важнее для меня, конечно, 40-летие, потому что в жизни каждого человека — создание семьи это один из ключевых проектов.

ственные свадьбы. Потом рождение их детей....

И в этом смысле, мне кажется, что главной характеристикой мега-проекта «семья» является перманентное расширение горизонтов жизни. Мне повезло, что каждый раз такое расширение приводило к открытию новых возможностей. В ряду этих событий появление внуков — это особое изменение. Я не представлял себе, что глубина прогнозирования, которую ты можешь себе позволить, мо-

НЕ БИЗНЕС ДВИЖЕТ ЖИЗНЬЮ, А ЖИЗНЬ ДВИЖЕТ БИЗНЕСОМ

Что можно сказать, подытоживая эти осознанные 40 лет? Брак был, я надеюсь, осознанный?

Ну, он и остается осознанным. 40 лет — это же несколько разных стадий того, что происходит в жизни человека. Причем, я так условно называл это «проектом», на самом деле это, конечно, мега-проект. Потому что внутри него представлены разные проекты-события, такие как рождение детей, их взросление и соб-

жет увеличиться просто многократно. Если меня сегодняшнего сравнивать с тем, кто был десять лет назад, то главное отличие, пожалуй, будет состоять в способе освещения «пути следования». Это как ехать в автомобиле с ближним светом, видя перспективу «под колесами». При этом ведь было ощущение чего-то сделанного, осуществленного и достигнутого. А потом, как оказалось, только и началось все самое главное. Удивительно, что причиной расширения жизненных горизонтов выступили взаимоотношения с людьми, которые появились, когда у тебя целая жизнь прожита...

УП А бизнесе большинство предпринимателей очень долго движется с ближним светом?

В бизнесе многие отмечают такую особенность: сначала едешь с дальним светом, но с рассеянным.

Все начинается с каких-то не очень ясных образов — это и мечта движет человеком, которую трудно оцифровать. Делаю это потому, что просто хочется. Потом, те, кому удалось добиться первоначального бизнес успеха, вдруг резко переходят на ближний свет. Такой поворот определяется множеством причин. Среди главных, чаще всего упоминается желание гарантированно контролировать свой бизнес. К сожалению, не всем и не сразу удастся понять, что не обязательно останавливать часы, чтобы убедиться в правильности работы часового механизма.

И для кого-то это приводит к потере контроля над своим бизнесом, а кому-то удастся избавиться от этого гипноза ближнего света и включить дальний. Вот эти успешные как раз те, кому это удастся сделать.

Но сам дальний свет получается уже с более четкими очертаниями. То есть, это как бы осознанное проектирование, я бы так сказал, когда человек включает проектное воображение, и, если пользоваться

словами профессора Глазычева Вячеслава Леонидовича, то проектное воображение может быть спонтанным, это начальная стадия любого проекта, а может все происходить осознанно. Когда ты осознаешь, то ты уже начинаешь даже понимать, как построить некую программу своих шагов и действий наперед.

УП И с чего же надо начать сегодня предпринимателям пересмотр стратегии и тактики движения к «ближнему свету»?

Во-первых, надо пересматривать понятия «убыточность», «прибыльность». Когда мы будучи садоводами или дачниками говорим, что в конце концов надо что-то делать с этими одуванчиками — они портят нам газон, то мы ведем себя очень эгоцентрично. Для одуванчика быстрое распространение на большой территории это способ создания перспективных возможностей для своего вида. При миллионе зонтиков, сотня — другая проросших — это и есть возможность продолжать себя в будущем.

И когда мы говорим, что есть такие идеи рассеянных стартаповских проектов, то нельзя уповать на 100% успешность каждого из них. Большая их часть стано-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вится критической массой или потенциалом, из которого и возникает реальный результат. Невозможно просто представить себе, что человек придумал один какой-то проект и этот проект получился Apple. Так не получается, чтобы что-то реализовалось, должно быть много разных проектов, должно быть очень много разных возможностей.

Поэтому, мне кажется, именно этот пересмотр сегодня особенно важен. Мы с вами говорили о том, что заканчивается эпоха неопределенности и начинается эпоха неизвестности. Неопределенность — это когда Христофор Колумб для того, чтобы раздобыть деньги на свое путешествие, рассказывал, что где-то есть земля и не просто земля, а

пряности — это стало причиной его бизнес-идеи, которой он привлекал участников.

Самое интересное, он точно знал, что есть земля. У него было некое безусловное знание о том, что это есть и сильное желание, что я хочу это проверить, я хочу это понять. Но почему неопределенность? Потому что неизвестно, когда он доплывет: доплывем ли вообще, останемся ли мы живы, вернемся ли мы обратно и так далее.

Поэтому эпоха великих географических открытий — это и есть та самая точка отсчета, с которой начинается эпоха неопределенности. Именно тогда появляют-

СМЫСЛ — КЛЮЧЕВОЙ ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТО-СПОСОБНОСТИ

богатая. Причем по поводу того, что она богатая, он был вынужден рассказывать для того, чтобы получить деньги. На самом деле его это не интересовало, богатая она или не богатая, ему хотелось туда добраться. Он понимал, что без денег он не доберется, и он сказал, что там богатые земли: золото, что угодно,

ся университеты, абсолютно неслучайно, потому что все способы профессиональной социализации, которые до этого были, такие как подмастерья, послушники — перестают работать, они не дают возможности человеку овладеть профессией, необходимой в эпоху неопределенности.

И в чем принципиальное отличие?

В настоящее время, дело не в неопределенности, а дело в неизвестности. По сути я не знаю, есть земля или нет земли, на чем мы плывем и куда плывем, в каком направлении — направлений сколько хочешь.

То есть Вы считаете, что многие бизнесы так начинают, да?

Они в представлениях основателей бизнеса начинаются либо как ситуация неопределенности, либо — как попытка овладеть ситуацией. Вот это очень интересный феномен, он индивидуальный — это не значит, что есть такая объективная реальность, она представлена в восприятии человека. Причем в основе первого подхода всегда неопределенность и большое желание, большая страсть в достижении результата, и для автора этой идеи и для бизнесмена результат первичен. Во втором случае не результат является приоритетом, а он сам (или его личность) является приоритетом. Он и является, собственно говоря, целью и самоцелью бизнеса, он удовлетворяет свой интерес, он видит возможность, которую не видит никто, кроме него, он идет именно туда, куда никто не пойдет,

потому что там, по мнению большинства, делать нечего, а он именно туда и идет. Потому что внутри этого человека есть какой-то поиск смысла. И эпоха неизвестности, в которую мы попали сегодня — это, по-моему, прежде всего, время поиска смыслов.

И как его достичь — понимания смысла?

Как утверждают японцы, первый уровень мастерства стрелка из лука — это попадание из любого положения в центр мишени. Второй уровень мастерства — это когда ты в мишень попадаешь силой духа. Для лучшего понимания этой мысли каждый может вспомнить случай из своей жизни, когда поразительным образом удавалось предвосхитить какой-нибудь результат своих действий. Например, в боулинге игрок поворачивается спиной к месту приближения шара к кеглям, и уже знает, что там Страйк. Этот шар еще не встретился с кеглями, а ты уже знаешь, каков результат. Получается, что победа предшествует победному результату. Когда человек так себя ведет, это означает, что он достиг второго уровня мастерства. Наконец, третий уровень мастерства — это когда ты сам превращаешься в мишень, когда стрелу ты направляешь как бы в самого себя. И ты точно знаешь, куда надо попасть.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Клоню к тому, что первый уровень бизнеса, там, где работают формулы, которые в бизнесе есть, и они должны быть, конечно, но это только всего-навсего первый уровень: давайте посмотрим насколько прибыльно то, чем мы будем заниматься, давайте посчитаем бизнес-план с этой точки зрения. Ну, это некая база. Но это не есть предмет успеха, о котором Вы говорите. Это стандартная компетенция, любая бизнес-структура должна уметь считать, рассчитывать, оцифровывать и так далее.

кажется, что больше, чем в Ташкенте производят на душу населения, или сопоставимо. И вот на этом фоне вдруг создается интернет-проект, plov.com. Они используют современные средства, в том числе в таком очень большом городе как Москва, состоящим из одних пробок, где отдельной сверх-задачей становится разработка системы доставки. Ведь плов должен быть горячим. Вторая идея — плов должен быть современным. Они начинают продумывать, как это все оформить. Опять же, как в случае с этими форточками — проще,

ЧАЩЕ ВСЕГО УПОМИНАЕТСЯ ЖЕЛАНИЕ ГАРАНТИРОВАННО КОНТРОЛИРОВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС

Но нельзя же жить в доме, который состоит из одного фундамента? Пример: меня резонирует с тем, что я буквально вчера обсуждал, а именно — проект, который называется plov.com. Все началось с того, что перед одним из студентов бизнес школы Сколково поставили задачу: «На основании полученных теоретических знаний попробуй создать какой-нибудь реальный бизнес-проект. Вот тогда и будет понятно, насколько полезными стали эти знания». Он подключает своих братьев, они начинают размышлять и думают: «Есть такая шикарная вещь, как плов, давайте попробуем сделать что-то необычное». У нас столько сейчас в Москве пловов, мне

конечно, поставить где-нибудь палатку с шаурмой. Нет, они хотят дойти до каждого потребителя, каждому принести горячий плов. Удивительное оформление, удивительные салаты к плову, как и положено, удивительный новый проект под названием «сохо-фрукты», красивые, свежие, потрясающие фрукты.

Все сводится к тому, как в примере «со старушками» (интервью Артема Агабекова «Фабрика окон» в УП 5 и 6) — «мы делаем мир лучше, мы делаем мир светлее, и мы делаем мир теплее» — это попытка стать наконец со стороны решения, которое ты ценишь. То есть, ты становишься этой

старушкой, ты идентифицируешь себя с теми людьми, которые будут это потреблять: кто они, чем и как они живут. Если ты успешный человек, то у тебя возможностей больше, чем у них. Значит — ты можешь им помочь. Но мало индивидуальной успешности, надо еще иметь какое-то представление о том, что в этой жизни есть особые смыслы. Задай себе вопрос: зачем ты в этом мире, что ты здесь делаешь?

Поэтому я не думаю, что в случае с Артемом Агабековым сработала немецкая педантичность, здесь просматривается очевидная гуманитарная составляющая, которая своими корнями уходит либо в ценности, почерпнутые из семьи, либо полученные в наследство от учителей, в том числе из Германии. Но не бизнес движет жизнью, а жизнь движет бизнесом. Смысл — ключевой источник конкурентоспособности.

Если представить себе две компании с одинаковыми инвестициями, одинаковыми технологиями — одна со смыслом, а другая без, то можно точно предсказать, что та, что со смыслом — победит и уйдет дальше, поскольку у нее всегда шире горизонты будущего.

Теперь вернемся к тому моменту в рассказе, в котором фиксируется важная мысль: берем только своих. Это как в фильме «В бой идут

одни старики» — доверие и уверенность в тех, с кем идешь на поединок. При таком ракурсе рассмотрения вопрос о том, ради чего делается бизнес, приобретает особую окраску. На этом фоне сказать, что бизнес делается ради денег... это как если бы предположить, что самоотверженность летчиков мотивирована получением очередного воинского звания. **Успешные люди бизнеса знают важную тайну: деньги обязательно будут, но только в том случае, если ты делаешь свой бизнес ради каких-то других смыслов и делаешь это хорошо, по совести.** Вторая вещь — это, с кем ты делаешь свой бизнес, насколько вы доверяете друг другу, насколько вместе разделяете идею вашего бизнеса.

В чем смысл вашей работы?

Лет 10 назад я задумался над тем, зачем я преподаю? Чтобы читать лекции? Работать со студентами над их дипломными проектами, с аспирантами — над диссертациями? Перечисление того, чем я регулярно занимаюсь, будучи профессором, мне показалось абсурдным. В функционировании трудно обнаружить смысл. Смысл лежит в другом пространстве. И единственный ответ, который меня удовлетворил, лежал в плоскости понимания собственной миссии. А она оказалась довольно простой и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



понятной: из неопределенного количества талантливых молодых людей (студентов) — **НАХОДИТЬ ЗВЕЗДЫ И ЗАЖИГАТЬ ИХ.** Ведь когда читаешь лекцию, то на самом деле наблюдаешь не за теми, кто тебя внимательно слушает, а за теми, кто тебя отвлекает своими вопросами или репликами. Они и становятся главными объектами твоих инвестиций.

ды, после очередного совещания в НАСА, направляясь к своему автомобилю президент встретил уборщика, который ловко орудовал совком и веником. В ответ на его приветствие, Дж. Кеннеди остановился и неожиданно спросил: «А что вы здесь делаете»? А тот, ни секунды не задумываясь, и не смущаясь ответил: «Я делаю все, чтобы мы первыми ступили на Луну».

Отсюда вывод. У каждого из нас есть выбор — быть наемным работником или не быть им. Суть ответа в понимании собственного смысла, почему ты это делаешь. Это не связано с особенностями работы, это определяется тобой. Помните знаменитую речь Джона Кеннеди о том, что цель Америки состоит в том, чтобы к концу десятилетия первыми ступить на Луну. Он ее произнес в Конгрессе США весной 1962 года. Так эта история оказывается имела любопытное продолжение. Однаж-

* Тахир Базаров,

Доктор психологических наук, профессор, научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики», Председатель Экспертного совета Российского психологического общества.

Журнал



февраль 2015 г.

115 000 реальных
ССЫЛОК
на журнал **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
насчитывает в Сети ресурс
www.Linkpad.ru

Мы поменяли парадигму и рассматриваем каждого сотрудника как инвестпроект

Продолжение интервью, начало - в  № 5

 **А почему вы решили передать управление успешным бизнесом CEO?**

— Знаете, как у некоторых самолеты падают, когда они с недостаточной скоростью поднимают носовую часть. Такие случаи иногда случаются: пилот хочет подняться вверх, но вместо набора скорости тянет штурвал на себя, и самолет падает. То же самое может произойти и с бизнесом. Три года назад я интуитивно почувствовал, что мне лучше передать оперативное управление компании человеку с навыками администратора. Точно так же 10 лет назад я интуитивно понял, что мне нужно этот бизнес открывать.



Артем Агабеков,
«Фабрика окон»

Благодарим Анастасию Руденко за организацию VIP-интервью

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Вы не боитесь, что этот человек затребует слишком много полномочий, денег?

— Этот вопрос я задал Тони Шейлу, который сейчас является председателем правления банка, он когда-то организовал интернет-магазин с выраженной сильной корпоративной культурой — компанию «Запас» — и продал ее за миллиард долларов. Так вот, я спросил его: «Слушай, а ты не боишься, что тебя отожмут?» На что Тони Шейл ответил: «А

ние чувства, сильно отличающиеся друг от друга. Либо страх, либо радость, это зона для деятельности службы безопасности, охраны и других.

УТ А ваш CEO работает в компании на уровне желудка?

— Он бизнес-консультант, с которым мы в свое время познакомились, когда он занимал руководящую должность с практическим функционалом в крупной телекоммуникационной компании. Его

ему: «Ты можешь быть причастным к построению правильной, искренней корпоративной культуры». Это решение можно описать аллегорическим вопросом: «Ты хочешь мир поменять или газировку продавать?» Вот эта идея его заинтересовала.

УТ А где это можно увидеть?

— Мы летали этим летом в Штаты и посмотрели, как там работают мощные компании из Кремниевой долины, которую наши по

ЕСТЬ ОБЩЕЕ ПРАВИЛО: 10% СЕРВИСА ДОЛЖНО БЫТЬ БЕСПЛАТНЫМ, А МОНЕТИЗИРОВАТЬСЯ МОЖНО НА КАКОМ-ТО СЛЕДУЮЩЕМ ЭТАПЕ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

ты не боишься, что ты умрешь?» У бизнесмена есть мотивация: либо страх, либо радость. Хотите, можете слово радость поменять на слово любовь, но во всех случаях это край-

заинтересовали не пластиковые окна, а моя идея о возможности влияния на уровень клиентоориентированности общества в целом, которую я ему тогда озвучил. Я сказал

ошибке называют Силиконовой. Эти компании — апогей сознательного капитализма, которые и определяют наше завтра. К сожалению, до нас это пока еще не докатилось.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**А вернемся –
ка назад. О вашем
управляющем... Как
вы его выбирали?
Вы за ним сначала
понаблюдали?**

— Вот это очень интересный вопрос. У нас есть своя простая технология проверки соответствия кандидата. Как мы знаем, любые собеседования условны, и сколько бы времени мы на них не потратили, все равно мы получим кота в мешке. У нас есть несложная модель тест-драйва, мы это называем «перед тем как жениться». Ведь мы же не сразу идем в ЗАГС с любимой девушкой — мы должны за ней поухаживать: на трамвае покатасть, в кино сводить, пожить вместе. В итоге кандидат должен понять на глубинном уровне, что представляет собой наша компания, а мы должны понять, вписывается ли этот человек в нашу компанию. Обе стороны в такой ситуации должны приглядеться и принять абсолютно осознанное решение. Если вы пытаетесь найти подхо-

дящего человека, а к вам пришел кандидат, заинтересованный исключительно в размере дохода, то такого топ-менеджера брать на работу глупо. Потому что этим вы сильно фрустрируете подчиненных ему людей. В моей практике был такой случай: в 2004 году я работал в компании, в которую кто-то из западных немецких топ-менеджеров, которых я в глаза не видел, пригласил на работу моего бывшего начальника, от которого я когда-то ушел. В связи с этим возникает вопрос: мои способности и знания еще могли быть полезными для этой компании, я мог бы реализоваться в таких условиях? Может быть, я и мог быть полезным, но этого не случилось из-за того, что кто-то пригласил на позицию руководителя человека с меркантильной мотивацией. Приглашая топ-менеджера, мы сильно рискуем потерять специалистов среднего звена и линейных сотрудников, которые находятся в его подчинении, так как они воспринимают компа-

нию через руководящий состав.

**Расскажите
о системе отбора
кандидатов на топ-
позиции.**

— Этот режим можно назвать «жизнь под одной крышей». Тест-драйв длится одну или две недели, в течение которых кандидат получает функциональное и вполне измеримое задание. Это может быть исследование своей зоны деятельности, проведение какой-то аналитической работы и формулирование рекомендации по дальнейшему развитию. Можно проиллюстрировать следующим примером: допустим, мы принимаем финансового директора. Кандидата мы просим осмотреть финансовый блок нашей компании, расставить приоритеты и дать общие рекомендации для совершенствования финансового блока. Далее мы оцениваем методы его взаимодействия с работниками компании вплоть до секретаря и уборщика

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и по горизонтали, и по вертикали — это некая оценка «360 градусов», на основании чего мы можем составить собственное мнение об этом человеке и оценить, подходит он для нашей команды или нет. У меня был такой показательный пример на практике: к нам пришла финансовый директор, мы дали ей задание, с функциональной частью которого она спра-

ность в большей степени распространена в России. На финишном разговоре с кандидатом я сказал: «Возможно, я совершаю самую большую ошибку в своей жизни, но я вас не возьму». На вопрос «Почему?» я ответил: «Вы людей не любите». Было очевидно, что мое замечание ее удивило, так как она пришла из таких, как я понял, авторитарных структур, где

говым агентством, которое специализировалось на поиске финансовых директоров. И эта компания провела собеседования с несколькими десятками кандидатов, и спустя месяц нам сообщили, что подходящих нам кандидатов нет. Возможно, не было подходящих именно под наши требования, так как у меня правило: я всегда предъявлял высокие требования и к работодателям, когда сам искал работу, и к кандидатам, которые приходят трудоустроиваться к нам. А на тех кандидатов, которые приходили на должность финансового директора, я смотрел, как поет Гребенщиков, «с древнерусской тоской» и понимал, что не хочу таких лидеров, потому как это не наш стиль. Тогда я предложил той женщине попробовать совместно приноровиться друг к другу. Мол, если взаимной любви не случилось, то можно попробовать брак по расчету... Это в нашей компании был пятый финансовый директор, и с того момента мы финансового директора больше не ищем.

ХОЧУ Я РАБОТАТЬ С ЭТИМ ЧЕЛОВЕКОМ ИЛИ НЕ ХОЧУ? ОН НАШ ИЛИ НЕ НАШ?

вилась достаточно хорошо. Но оценка «360 градусов» от всех участников процесса ее работы свидетельствовала о ее жесткости в отношении персонала, хотя я на своем месте этого не почувствовал, что, в принципе, объяснимо, потому как жесткие по отношению к подчиненным руководители имеют свойство подсвечивать вверх. Эта особен-

любовь к людям — это вообще нечто эфемерное, совершенно непонятное и лишнее для серьезных людей. Но она очень достойно ответила, что критерий отношения к подчиненным зависит от поведения, а не от профессионального уровня... и мы простились с ней на высокой ноте. На тот момент наша компания сотрудничала с рекрутин-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Так у вас есть сейчас финансовый директор?

— Финансового директора у нас нет. И, кстати, после того как у нас его не стало, я замечаю позитивную динамику. Не знаю, как в других бизнесах, но на своем примере я заметил, что финансовые директора функционально не являются генераторами добавленной стоимости и часто выступают в роли мальчика для битья, на которого спускают всех собак. Генераторами добавленной стоимости функционально выступают другие люди, другие отделы. Финансовый директор сводит цифры. Если руко-

то объяснять, поэтому он идет дальше по горизонтали.

Итак, вы сконцентрировались на качестве продукции. Чем вы занимаетесь?

— Мы не продаем качество продукции, мы продаем отношения.

Задумываетесь ли вы о диверсификации?

— Мы диверсифицированы в рамках оконной отрасли: у нас есть деревянные, алюминиевые

томобиля — от «Шкоды» до «Бугатти Вейрона». Мы только «Жигулями» не занимаемся, так как это не наша история, и ими есть кому заниматься в нашей стране.

Вы занимаетесь каким-то ассортиментом, даже если это невыгодно экономически?

— Почему? Нет. Все, что мы делаем, экономически выгодно. Если мы говорим про «Фабрику окон», то у нас есть мечта, делая мир лучше, стать лучшей оконной компанией. Есть общее правило: 10% сервиса должно быть бесплатным, а монетизироваться можно на каком-то следующем этапе воронки продаж. Если мы продаем продукт, изделия и сервис, на котором традиционно люди зарабатывают больше, чем на продуктах, то почему он должен быть убыточным? Если сервис хороший, то закономерно, что он будет стоить дороже, чем сопровождающий его продукт.

ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА У НАС НЕТ

водитель видит результат, который его не устраивает, он идет к финансовому директору с претензиями. Понятно, что тому нужно оправдываться и что-

окна всех сортов, всех видов, кроме пластиковых. Иными словами, мы способны, как концерн «Фольксваген», поставить вам окна для любого ав-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УИ Сколько времени вам нужно, чтобы обучить не топ-менеджера, а сотрудника?

— Две недели минимум. Лучше переплатить на входе, чем недополучить выгоду на выходе. За эти две недели можно реально многого добиться от работника и проверить, насколько у него хороший вкус, посмотреть, как работник раскрывается, и уже в конце провести технический экзамен...

УИ Две недели без зарплаты?

— Без зарплаты, но с адекватной стипендией. В тот момент, когда ученик сдает экзамен, он проходит через большую комиссию, которая состоит из руководителей. Точно так же мы проводим собеседование с топ-менеджерами. Только в случае приема на работу линейного сотрудника руководители, участвующие в комиссии, отвечают на

вопросы: «Хочу я работать с этим человеком или не хочу? Он наш или не наш?» И по окончании экзамена, когда перед учениками выступает их непосредственный руководитель или я, мы говорим, как Тони Шей: «Ребята, если вы чувствуете, что наша компания вам не близка, вы можете не выходить к нам на работу. Мы заплатим вам двойную компенсацию, если вы встанете и уйдете».

Потому что, если мы ему не близки по уму и сердцу, а он здесь ради денег, то мы его провоцируем на меркантильный подход: «Вот деньги — бери, уходи». Выгоднее не впустить в свой коллектив чуждого идеологически человека и потерять на этом, чем потом понести жуткие убытки...

УИ Он начнет съедать корпоративную культуру?

— Он понизит уровень корпоративной культуры, у него будет меркантиль-

ная мотивация, он будет фрустрировать других и не будет вкладываться в клиента. Он будет говорить «Что?» каждому входящему клиенту, потому что время идет, а деньги каплют. И в итоге мы потеряем гораздо больше. Мы поменяли парадигму и рассматриваем каждого сотрудника как инвестиционный проект. С таким подходом сразу все встает на свои места, потому что в результате к нам приходят люди, которые даже меняют отрасль из-за того, что хотят быть причастны именно к корпоративной культуре. Такие сотрудники для меня имеют ценность именно потому, что их мотивация находится на уровне сердца и ума.

* **Артем Агабеков**,
генеральный директор компании «Фабрика окон».

Журнал февраль 2015 г.

Конечно же, в нашей стране эйчар не второе лицо

**ОЧЕНЬ СЛОЖНО ЧЕТКО СКАЗАТЬ,
КТО ЯВЛЯЕТСЯ ВТОРЫМ ЛИЦОМ В КОМПАНИЯХ**

М Вы можете сделать экспертные выводы по глобальной постановке вопроса: почему в западных компаниях эйчар — второе лицо в компании, а у нас... какое?

— В России мы вряд ли можем назвать какую-то должность, которая однозначно в любой компании будет вторым лицом. Специфика бизнеса в России заключается в том, что в одних компаниях это исполнительный директор, в других — операционный, в третьих — заместитель директора по торговле. Но я встречала в практике, когда именно эйчар-директор был вторым лицом. И также я знаю ситуации, когда эйчар-директор не являлся топ-менеджером высшего эшелона компании. В России мы видим разные практики.



**Вера
Данилочкина,
ГК «МИЭЛЬ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У нас, мне кажется, эйчар никогда не будет вторым лицом. Не потому, что сам эйчар плохой или профессия не такая, а потому, что бизнес в России построен таким образом, что второе лицо — это лицо, которое, по большей части, связано с финансами.

говаривать с эйчаром на языке денег и цифр, тогда он не может ставить его вровень со своими замами.

Это одна из существенных проблем. Следующая проблема — низкий уровень образования. Я сама оканчивала МВА, пыталась

Я рассказывала нашим топам, как организована моя служба, на что завязаны мои показатели, для чего я нужна своему акционеру. В аудитории стояла мертвая тишина. При этом там сидели топ-менеджеры и собственники — люди, которые управляют большими компаниями давно и долго. Они просто сидели и слушали, удивлялись, неужели все это можно делать. Не только образования нет как такового, но еще и в сознании наших собственников, акционеров не сложилось понимание, что эйчар-директор должен быть вторым лицом. Конечно, если мы будем брать такие крупные компании, как РЖД, «Русский алюминий», безусловно, там есть это понимание. Но наш бизнес состоит не только из голубых фишек, но и из компаний среднего контингента. У них этого понимания — для чего бизнесу нужен эйчар-директор — нет.

Третья проблема — сами по себе эйчары. Есть две волны эйчаров. Первая волна — это эйчары, при-

У НАС, МНЕ КАЖЕТСЯ, ЭЙЧАР НИКОГДА НЕ БУДЕТ ВТОРЫМ ЛИЦОМ

Как ни странно и как ни печально, эйчар даже может иметь профильное образование, в том числе МВА, западную практику. Но это образование построено таким образом, что финансовая часть затрагивается в минимальной степени. Хотя я считаю, что это очень большая ошибка, так как затраты на персонал это иногда 60, а иногда и 80% от всех затрат компании в целом. Любой акционер ориентирован на прибыль. И когда он не может раз-

пойти на МВА в области эйчар, но, проучившись некоторое время, поняла, что это будет потеря времени, и перевелась на «управление компанией». Профессия эйчара в России очень молодая. И моя практика показывает, что большинство топов не представляют, что такое эйчар или эйчар-директор. Сейчас эта ситуация улучшается, но ее содержание — чем занимается эйчар — не всем понятно. Приведу пример из практики.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шедшие из других областей. Мы знаем, что это педагоги, бывшие военные. Вторая волна, к которой я себя отношу, это те, кто сразу пришли в эйчар. Они изначально имеют опыт работы по профессии. Они начали работать эйчарами и продолжают работать в этой же сфере всю жизнь. На рынке слишком мало людей, которые являются сильными профессионалами и могут помогать в решении стра-

Какие функции и полномочия реально могут делегировать эйчару акционеры в больших и успешных компаниях?

— Для меня эйчар-директор — это человек-оркестр. Как в стихотворении: «Драмкружок, кружок по фото, а ему еще и петь охота». На это указывает и практика. Кроме стандартных функций и базы, которая у нас есть (обуче-

стратегии, то эйчара привлекают к этому процессу, но не всегда. В больших и успешных компаниях функции, связанные с формированием стратегии, должны быть обязательно проработаны совместно с эйчаром, потому что любая бизнес-стратегия затрагивает человеческий фактор. У линейных сотрудников и топов могут быть шикарные идеи, может быть много ресурсов, связанных с деньгами. Но со временем

НА РЫНКЕ СЛИШКОМ МАЛО ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ СИЛЬНЫМИ ПРОФЕССИОНАЛАМИ И МОГУТ ПОМОГАТЬ В РЕШЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА

тегических задач бизнеса. В большинстве случаев я сталкиваюсь с тем, что эйчары просто хорошие исполнители, хоть и креативные. Они работают на уровне, что есть цели, и их нужно выполнять.

ние, мотивация, подбор), существуют более сложные функции, связанные с формированием стратегии. И к ним нужно привлекать эйчара. Сейчас тенденции улучшаются. И когда в компании формируются

может всплыть большая проблема — нет человеческих ресурсов. Или же существующих человеческих ресурсов недостаточно для реализации этих амбициозных планов. Поэтому эйчара нужно привлекать



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Для меня эйчар-директор — это человек-оркестр



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



с точки зрения формирования стратегии вообще. Когда идет формирование стратегии, эйчар это не человек, который слушает, а человек, который участвует. Потому что от того, что он будет говорить, стратегия может поменяться, удлиниться или сократиться.



Помните
сентенцию: «Сначала
собака не любит
кошку, а аргументы
подыскивает потом»?
Применима ли она в
тех ситуациях, когда
акционеры «строят»
и увольняют внешне
успешного эйчара?

— На самом деле происходит это часто. Здесь я бы акцентировала внимание на внешне успешного эйчара. Эйчар — это та позиция, которая предполагает умение выстраивать конструктивные отношения. Если у эйчара не сложились отношения с акционером, то это уже говорит о том, что в какой-то части он не доработал. Безусловно, выкручивать себе ноги или руки, подстраи-

ваться под акционеров, с которыми тебе нехорошо работать, это не вариант, но для этого и существует достаточно долгий период вхождения человека

внимание. Мне кажется, профессиональная этика эйчара включает именно момент, связанный с тем, чтобы выстроить конструктивные от-

ЭЙЧАР — ЭТО ТА ПОЗИЦИЯ, КОТОРАЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ УМЕНИЕ ВЫСТРАИВАТЬ КОНСТРУКТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

в должность и подбор эйчара. Для меня успешный эйчар — это человек, который смог не только показать свою нужность и свой профессионализм в компании, но смог выстроить с акционерами и топ-менеджерами конструктивные отношения. К сожалению, это происходит редко, но это происходит. И тогда тандем получается действительно очень успешным.

Безусловно, на это нужно обязательно обра-

ботать с акционером. Эйчар не может быть априори успешным. Эйчар может быть успешен в конкретных условиях и в конкретной компании. Он пришел в компанию, стал успешен и дал отличные результаты компании. И в другой компании тоже дал отличные результаты. Но это не означает, что, придя в третью компанию, на другие задачи, на другие условия он тоже будет успешен, как и любой другой топ-менеджер. Об

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



успешности можно судить в рамках ответственности той компании, в которую эйчар пришел работать — только в таком контексте.

Сама по себе поговорка, что «сначала собака не любит кошку, а аргументы подыскивает потом», мне не очень понятна. На мой взгляд, она очень странная: подразумевается, что акционер априори не любит эйчара, а потом находит аргументы, почему его надо уволить, хотя эйчары бывают разные. Бывают такие эйчары, которые считают, что их мнение единственно верное. И начинают его продвигать, настаивать, продавливать, что не многим акционерам нравится. Хотя бывают такие ситуации, когда акционеры до такой степени влюблены в свою компанию и уверены в своих силах, что не замечают тенденцию рынка, на которую указывает им эйчар — он машет красной тряпкой и показывает, что скоро и у нас так будет. Бывают разные ситуации — нужно исходить из конкретного контекста.

УИ Сегодня мы наблюдаем целую армию молодых эйчаров с зарубежным профильным образованием и опытом работы в западных компаниях, но их никак не желают видеть на топовых позициях владельцы крупных российских фирм. Почему?

— Согласна с такой позицией. Так как у нас группа компаний, мне постоянно приходится искать эйчаров в свои подразделения. Могу сказать, что я тоже не рассматриваю

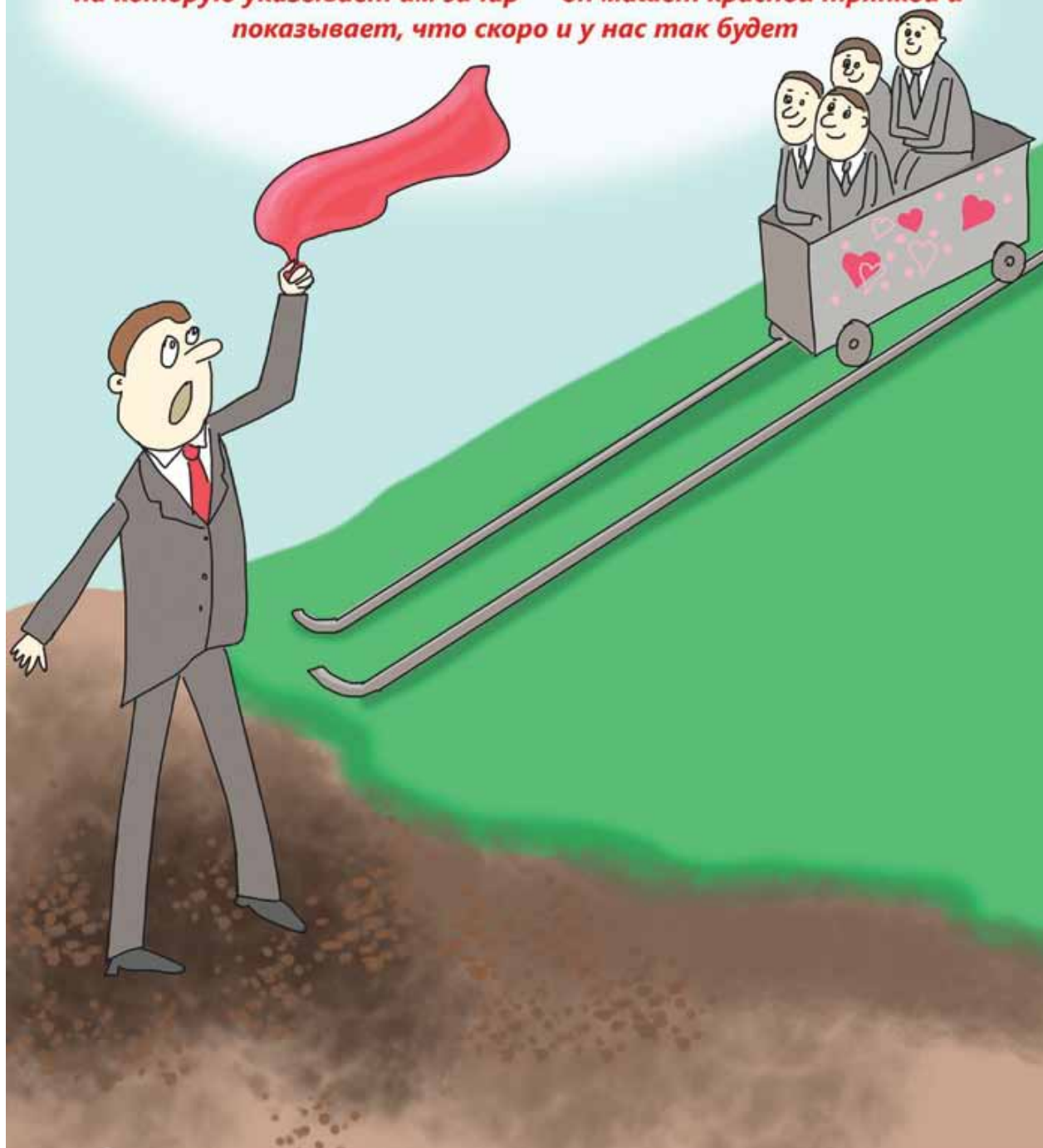
правила работы в западных компаниях кардинальным образом отличаются от стандартов работы в отечественных компаниях. Эйчар со стандартами работы западных компаний привык делать все правильно и по нормам, по принятым процедурам и в соответствии с определенными планами. Отечественные компании очень гибкие, быстроменяющиеся, поэтому приходится быть легко адаптивными: в таких компаниях необходимо часто подстраиваться под условия рынка, желания акционеров, изменения конъюнктуры, что

ЭЙЧАР МОЖЕТ БЫТЬ УСПЕШЕН В КОНКРЕТНЫХ УСЛОВИЯХ И В КОНКРЕТНОЙ КОМПАНИИ

эйчаров, которые имеют западное образование и опыт работы в западных компаниях. Стандарты,

в принципе отсутствует у эйчар-директоров, которые работали в западных компаниях — они менее

*Хотя бывают такие ситуации,
когда акционеры до такой степени
влюблены в свою компанию и уверены в своих силах,
что не замечают тенденцию рынка,
на которую указывает им эйчар — он машет красной тряпкой и
показывает, что скоро и у нас так будет*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гибкие. Создав план, его нужно реализовать, но реальность такова, что, когда мы начинаем его реализовывать, мы понимаем, что рынок изменился и экономическая ситуация тоже изменилась. Поэтому в данном случае я бы предпочла эйчар-директора, который имел опыт работы в нескольких отечественных компаниях и имеет отечественное образование.

УИ Как реально, на практике акционеры подбирают себе топов: силами своей эйчар-команды, скрытно от нее (через агентства)? Кто, как и почему относится по-разному к проблеме?

— Все по-разному — зависит и от ситуации, в которой находится компания, и от ситуации на рынке. С моей точки зрения, каким бы способом не искали топа, важно, чтобы этот топ был, чтобы он к нам пришел и выполнил поставленные перед ним задачи. Поэтому если есть возможность, есть своя

эйчар-служба, значит, надо работать через свою службу. Если есть возможность одновременно нанять кадровое агентство, то нанимают кадровое агентство. Если есть возможность найти кого-то через рекомендации, то нужно использовать и этот канал поиска кандидатов. В данном случае все способы хорошо.

Сейчас работа с кадровыми агентствами очень сильно изменилась. Если раньше, работая с кадровыми агентствами, ты понимал, что все сидят в некоторых интернет-источниках, смотрят открытую базу, и твой рекрутер делает то же самое. И все зависит от того, кто быстрее найдет кандидата, который разместился на «Хэдхантере». Сейчас с кадровыми агентствами мне работать намного приятнее, потому что у них есть своя собственная база кандидатов, которую они ведут в течение года, особенно если они специализируются на этой отрасли, что очень облегчает работу эйчар-директора. Когда

возникает такая потребность, ты всегда можешь обратиться к кадровому агентству. Можно обсуждать с кадровым агентством, действительно ли уровень кандидатов достаточен или недостаточен, и есть ли такие кандидаты сейчас. Я сама являюсь таким кандидатом: большая часть моих работ связана с тем, что меня покупали и продавали. Я прекрасно понимаю, какие агентства со мной работают. И они знают, интересна ли мне моя сегодняшняя работа и что мне сейчас в большей степени было бы интересно. Крупное кадровое агентство ходит на отраслевые конференции: они видят там новых лидеров. На практике нужно использовать все способы поиска топов. Ущербной я считаю службу, которая, как собака на сене, считает, что только она должна заниматься подбором персонала, что это только ее компетенция. Формировать команду на всех уровнях — это все-таки компетенция руководителя. Акционер должен участвовать в формировании команды топов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Руководитель дивизиона участвует в формировании только своего дивизиона. Это не отстраненная работа одной эйчар-службы.

УИ Как могут вести себя эйчары, когда топа акционеры пригласили, минуя его службу вообще?

— Так как я работаю в эйчар-сфере давно, среди моих знакомых много эйчар-директоров, то могу сказать, что и ведут себя они по-разному. Есть эйчар-службы, которые относятся к этому очень ревностно, устраивают разборки. Если говорить лично про меня, то любой способ прихода топ-менеджера в компанию имеет место быть. Главное, чтобы мы закрыли позицию. И тот человек, которого мы наняли, оказался бы человеком команды и выполнил те функции, которые мы на него возложили. Здесь я хочу отметить, что если топ-менеджер приходит в компанию, минуя эйчар-службу, то очень важно на берегу познакомиться

с этим топом и обращать пристальное внимание на него во время работы, потому что ему нужно помочь адаптироваться, быстро познакомиться с командой, понять плюсы и минусы его работы. Важно, чтобы он понимал свой функционал. Его, с одной стороны, нужно адаптировать к новым условиям. А с другой стороны, надо понять,

Если есть возможность познакомиться с этим топом до того, как ему сделали предложение, это будет намного лучше. Если такой возможности нет, а реалии российского бизнеса таковы, что акционеры часто сами назначают директоров, тогда к этим условиям тоже надо адаптироваться и применять вышеназванные принципы. Здесь не

ЧТОБЫ ТОПЫ ИНИЦИИРОВАЛИ УВОЛЬНЕНИЕ ПРОЛОББИРОВАВШЕГО ИХ ЭЙЧАРА, Я СЛЫШАЛА, НО САМА С ТАКОЙ СИТУАЦИЕЙ НЕ СТАЛКИВАЛАСЬ

если он вдруг не подойдет, нужно искать ему замену. Если человек не подходит, то в первую очередь это должен понять эйчар.

должно быть никакой ревности: все способы привлечения топ-менеджера, которые существуют в компании, имеют место быть.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП **Топ, пролоббированный эйчаром, будет считать себя обязанным или это глубоко индивидуально (знаем случаи, когда такие топы инициировали увольнение принявшего их эйчара)?**

— На практике не сталкивалась с этим, потому что тогда, соответственно, можно говорить, что, если я купила машину, значит, я обязана продавцу машины. Конечно же, нет. Обязанность эйчара — найти нужного топа. Пролоббированный топ — это значит, что эйчар понимает, что данный топ максимально соответствует позиции, на которую его берут. Он прошел все стадии оценки и вышел на новую должность. Безусловно, личный контакт с этим человеком должен быть. Если эйчару что-то не нравится, он должен несколько раз подумать, прежде чем лоббировать кандидата. Говорить о том, что кандидат обязан эйчару, абсурдно, потому что это его прямая обязанность — находить и предлагать то-

пов. Эйчар это делает не для топа и не потому, что он очень сильно этого хочет, а потому, что это нужно компании. Топ приглашается в компанию, потому что имеет определенные профессиональные компетенции, характеристики в своем прошлом опыте, а не потому, что его очень сильно лоббирует эйчар. Разницу между этим нужно понимать. Мы сейчас не говорим про ситуацию, когда эйчар неграмотный или в чем-то заинтересован. Конечно же, профессиональный эйчар делает свою работу и лоббирует того или иного топа, потому что он имеет нужные компетенции на данной должности, а не потому, что топ очень сильно нравится и потом благодарит каким-то образом.

Чтобы топы инициировали увольнение пролоббировавшего их эйчара, я слышала, но сама с такой ситуацией не сталкивалась. Мне на самом деле сложно назвать причины, по которым топы увольняют эйчаров, которые их набрали. Только если причины производственные — и это

нужно компании. Пришедший в компанию топ ставит себе амбициозные цели, защищает их перед акционером, и для их решения ему нужна сильная команда, сильный эйчар. А эйчар, который его подобрал, к сожалению, другими компетенциями не обладает — он умеет только подбирать топов. Тогда это нормальная ситуация. В настоящий момент очень редки ситуации, когда топ хочет уволить эйчара из-за того, что тот его набирал и знает его компетенции. Мы сейчас не говорим о компаниях с руководителем «самодуром».

УП **Акционеры — какими критериями они руководствуются, подбирая топа или CEO?**

— Они есть. У каждого акционера критерии свои. Если говорить про тенденции, то можно выделить несколько. Первое — это насколько данный топ будет совместим с акционером, если акционер является участвующим в аттракционной деятельности компании. Сейчас будем говорить

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



про таких акционеров. В первую очередь он подбирает человека, с которым ему будет комфортно работать. Во-вторых, человека, который мог бы собирать команду, мотивировать, стимулировать ее, ставить правильные задачи, формировать ее, поддерживать и развивать, чтобы этим

то меньше всего имеет значение, какую должность в прошлом он занимал и какие задачи выполнял.

С ситуациями из опыта предыдущей компании он вряд ли столкнется, потому что изменилась обстановка, он попал в другой коллектив. Собственникам

только слушают. Например топ говорит: «Вы знаете, я бы сначала всех опросил, потом сделал бы вот это, а здесь привлек к решению данной задачи того-то». И акционер понимает, как поведет себя топ, если в компании произойдет похожая ситуация.

Акционеры смотрят не столько на прошлый опыт, сколько на то, как бы человек себя повел, что бы он сделал, если бы в будущем произошла такая ситуация. Это кардинальное изменение, которое произошло за несколько лет в отборе топов. Еще несколько лет назад акционеры смотрели на резюме и спрашивали об осуществленных топом проектах. Конечно же, все попадали в такой капкан, когда топы рассказывали о своих действиях в предыдущих компаниях. И всегда было непонятно, каким же образом оценить роль конкретного человека в выполнении данной задачи. Когда же задается пример из будущего, появляется четкое понимание, как человек будет себя вести, как мыслить, что он посчитает

ОДИН ИЗ МОИХ САМЫХ ЛЮБИМЫХ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ Я ЗАДАЮ, ОБЩАЯСЬ С ТОПАМИ: «НАЗОВИТЕ ВАШИ НЕДОСТАТКИ»

занимался не акционер, а топ. Следующее — это понимание выгоды. Нацеленность топа должна быть на выгоду: какую отдачу даст выполнение задачи акционеру. Я не буду здесь говорить про профессиональные компетенции, потому что если топ адекватный,

интересно, как думает и мыслит топ. Я сама часто использую этот прием: привожу какие-либо примеры из жизни, сложности, кризисные ситуации, с которыми столкнулась компания. И топ рассказывает, как бы он в этой ситуации поступил, а акционеры очень внима-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нужным сделать в первую очередь. Это для акционера важно. Если исходить из этого, то редко можно ошибиться в кандидате.

Как предупреждать их о скрытых недостатках у топ-кандидата? И стоит ли?

— Вопрос опять же из области профессиональной этики. Конечно, стоит предупреждать. Вообще, подбор любого топа должен строиться на двух позициях — плюсы и минусы. Профессиональный эйчар обязательно, после того как он пообщался и провел все процедуры с топом, презентует его акционеру. И он обязательно должен рассказать о его недостатках. Это критерий того, профессионален эйчар или нет. Важно не закрыть позицию, а найти человека, который бы сработался с акционером, и который бы выполнял поставленную задачу.

Один из моих самых любимых вопросов, которые я задаю, общаясь с топа-

ми: «Назовите ваши недостатки». Человек должен понимать, что он не может состоять только из одних плюсов. Это, скорее, меня смутит, если кандидат будет очень красиво себя расписывать, не говоря о том, что он встречался в работе со сложностями. Не поверю, что топ был всегда успешен. В любом случае какие-то провалы есть всегда. И для меня, как для эйчара, они намного интереснее, потому что в них больше риска для нашей компании, нежели подробное описание его достоинств. Но, думаю, стоит не предупреждать о «скрытых недостатках», а предоставлять полную и достоверную информацию о топе, которую эйчар-служба и эйчар-директор смогли найти.

Ряд успешных крупных компаний (по наблюдениям УП за 18 лет) не меняют главного эйчара с момента основания, но большинство компаний меняют их как перчатки. В чем может быть

секрет стабильности первых и причина смены вторых?

— Правильно — это когда ты приходишь в определенную компанию, оцениваешь контекст и понимаешь, правильно это или нет. Акционерам хочется, чтобы эйчар работал долго, но давно работающему эйчару все процессы приелись, поэтому чего-то сверхнового, какого-то большого рывка такой человек не сделают. Вы знаете, что во многих крупных компаниях существует практика, когда топ-менеджеру дается 5-8 лет работы на одной позиции, а дальше он имеет право либо перейти в другую единицу, либо в другой офис или же переехать в другой филиал. То есть ему дают возможность поменять условия, чтобы поменялись задачи и выросла активность мыслительных процессов. Для топа работать в рамках одной компании, если ты не являешься собственником, достаточно сложно: он теряет ощущение новизны и драйва, у него все идет по накатан-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ной. Для топов это плохо. Но и часто менять эйчаров тоже не стоит. Надо разобратся, в связи с чем меняются эйчары. В этом виноваты высокие ожидания компании, не совсем адекватные требования к выполняемым задачам? Или же просто так случилось, что выбирают слабых эйчаров, которые очень хорошо себя позиционируют на собеседовании, но на деле оказываются малоэффективными?

Говорить, что это плохо, неправильно, я бы не стала. Я вообще стараюсь не делать категорических выводов. Трудно оценить в целом, правильно это или нет. Ведь каждая компания работает в своей нише и в своих условиях, имеет свою историю, поэтому нужно оценивать конкретную компанию с ее конкретным контекстом. Если говорить об эйчарах с опытом работы в одной компании 8-10 лет, то им нужно развиваться. Для этого акционерам стоит посоветовать им найти другую нишу. Часто меняющиеся — это те, которые проработали менее полу-

тора лет — за такой срок можно решить крайне мало задач и невозможно понять специфику компании. Если эйчар работает менее полтора лет везде, то для меня это будет негативным сигналом. Если эйчар имеет опыт работы более 10 лет в одной компании, то я тоже не буду рассматривать такого человека, потому что он знает, как работала одна компания, привык к этому ритму и правилам. И у него нет опыта работы в других компаниях.

Сейчас в среднем топ-менеджер по Москве работает около трех лет в одной компании. Тенденция постепенно идет к тому, что скоро уже этот срок сократится до 2,5 лет, потому что амбициозные топ-менеджеры пытаются многое сделать при вводе. Если четвертый год компания работает по тем же принципам и ничего не меняется — кризиса не происходит, и геополитическая ситуация не меняется — эйчару уже хочется чего-то новенького. Если я вижу по резюме, что один эйчар сменил за пять лет три

компании, а другой эйчар был в одной компании более 12 лет, я отдам предпочтение первому специалисту, потому что для меня этот человек имеет более широкий бэкграунд. Он понимает, что есть разные компании, стили управления, разные задачи у компаний: он более гибкий, просвещенный. У него больше преимуществ, чем у того, кто работал в рамках одной компании, в рамках одного коллектива и в рамках одной задачи. Если мне кандидат не понравится, я с удовольствием посмотрю остальных, которые имеют подобный опыт.

**У Новые веяния
обычно приносят
в компании
консалтинговые фирмы.
Почему? Недоверие к
эйчарам? Слабость их
новых знаний?**

— Это абсолютно верно и правильно: нет пророка в своем отечестве. Эйчар должен быть заказчиком для консалтинговой ком-



пании. В данном случае я буду говорить о крупномасштабных проектах, которые требуют большого интеллектуального вложения в выполняемые задачи. Эйчар — это одно из подразделений компании. Консалтинговая компания имеет большое преимущество перед внутренней эйчаровской службой: у ее сотрудников нет зашоренности, они еще не погружены в рутинные процессы и со стороны могут заметить многие вещи, которые эйчару не видны, особенно тому, который работает давно. Очень правильно, когда за сложные вещи берутся консалтинговые компании. Здесь я отмечаю, что консалтингом для этой компании является в первую очередь эйчар, который транслирует требования акционера. Консалтинговая компания должна прийти в компанию через эйчара, если это вопрос, касающийся компетенции эйчара. Это не говорит о слабости знаний эйчара, о недоверии к нему. Это говорит о том, что эйчар правильно понимает свою позицию в компании, свою роль. А вот реализовывать проект,

который будет разработан консалтинговой компанией, будет непосредственно эйчар.

дей с точки зрения астрологических моментов, значит, он живет в этой картине мира. И ему нужен коллек-

НО МЫ ВСЕ ЧАЩЕ СТАЛКИВАЕМСЯ С ТЕМ, ЧТО *ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ* СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНЕЕ

У Нетрадиционные технологии оценки и совместимости людей — как вы к ним относитесь, используете ли в практике (нумерология, гороскопы, имена, соционика, графология и так далее)?

— У меня обширный опыт в этом плане. Я сталкивалась в своей практике с применением и нумерологии, и гороскопа, и других нетрадиционных технологий оценки. Все зависит от заказчика. Если у заказчика картина мира связана с тем, что он оценивает лю-

тив единомышленников. Этот инструмент, соответственно, не просто должен быть, а нужен. Сейчас все чаще мы от рациональных способов оценки, когда мы раскладываем человека по компетенциям, переходим к нетрадиционным способам. Практика показывает, что они дают не на 100% достоверный результат. Но мы все чаще сталкиваемся с тем, что *иррациональные* способы оценки эффективнее. Значит, совмещение и традиционных, и нетрадиционных способов оценки поможет дать результат, правильно найти общий язык и говорить на том



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



языке, который понимает заказчик. И альянс этих способов оценки поможет нам найти нужного человека. Например, акционер считает, что вся его команда должна состоять из «водных знаков». И я понимаю, что ему будет комфортнее и спокойнее работать именно с такими людьми. В первую очередь мы стараемся найти именно таких кандидатов, но не исключаем, что можем показать ему и других. Но настаивать не будем. Топ или акционер сам выбирает, с кем ему комфортнее.

Можно ли догадаться, что собственник при подборе топа руководствуется, но очень скрытно, какой-то своей технологией оценки?

— Можно. Если это в компании принято, я советую эйчар-директорам присутствовать хотя бы на первичном собеседовании акционеров с топом. Когда ты сидишь на собеседовании и ведешь диалог

совместно с кандидатом, понимаешь, какие вопросы задает акционер, на что он ориентирован. И тогда ты можешь понять, какую систему оценки он использует. Бывает, что у акционера одна система оценки. И если ты ее нащупал, понял — проще искать кандидата. Бывает, что под каждого топа у акционера своя система оценки. Понять это можно только в том случае, если ты присутствуешь в процессе собеседования кандидатов с акционером, регулярно работаешь с ним, по-другому вряд ли это возможно. Мы сейчас говорим не о том, как вы в открытую заходите в кабинет к акционеру и спрашиваете, как он оценивает кандидата, по каким технологиям. А о скрупулезном наблюдении за его подходом к людям.

Как правильно влиять на мнение акционеров, если вы как эйчар не согласны с выбором топа на позицию в компании?

— Если вы не согласны с выбором топа, нужно

на данного топа обращать больше внимания. Максимально помочь ему адаптироваться, узнать его побольше, найти то, что для акционера стало решающим в выборе данного кандидата. Акционер — это тот человек, который знает больше вас, видит дальше вас и чувствует свою компанию намного больше, чем вы, потому что он ее создавал, растил и развивал. Если акционер принимает решение, что кандидат достоин занять это место, значит у него были на то свои мотивы, которые вам неизвестны и непонятны, и вы их пока не видите. Значит, эти мотивы надо найти. Если у вас есть четкая уверенность, что этот кандидат вам не подходит, нужно помочь ему адаптироваться и постараться развеять свои сомнения. Не накрутить эти сомнения на кандидата, не искать в нем доказательство того, что вы правы — это огромнейшая ошибка, а наоборот, постараться найти те аргументы, которые вы не видели и которые перекрывают ваше негативное

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мнение об этом кандидате. В период адаптации с этим кандидатом нужно разговаривать намного чаще — общаться, работать с ним намного больше. Не показывать свою неприязнь — это непрофессионально. Надо максимально постараться помочь ему. Если он не справляется со своими обязанностями, нужно оперативно дать обратную связь и начать искать пути выхода.

Давить на мнение акционера не нужно, каким бы суперским специалистом вы не были. Я не имею в виду такие случаи, когда в компанию приводят сотрудника и говорят, что это родственник Марии Ивановны, и теперь он будет работать с нами. По данному вопросу у меня был случай, когда я была не согласна с принятием топа. Я аргументировала свою позицию, но она была не принята, потому что акционер нашел другие аргументы. При этом мне удалось убедить акционера, чтобы с данным человеком заключили соглашение, которое позволило

бы нам через какое-то время с ним расстаться. Эта функция эйчар-директора сработала очень хорошо и снизила риски от увольнения того топа. В данном случае надо действовать таким образом.

Ваши советы коллегам в отношениях с акционерами?

— Коллеги, в первую очередь нужно обязательно определить, на каком языке говорит акционер. Раньше существовало мнение, что нужно говорить на языке цифр, но сейчас это утверждение не всегда справедливо. Практика показывает, что цифры нужны, но бывают акционеры, для которых не только язык цифр является основным. При работе с акционером обязательно нужно найти те моменты, которые будут в вашем общении связующим звеном. У кого-то это язык цифр, у кого-то язык коммуникации. Этот язык нужно найти и работать, опираясь на него. Второй момент: любая задача, которую

выполняет эйчар, должна быть для акционера и компании полезна. Можно приносить благо бизнесу, даже меняя структуру и сокращая людей. Как бы цинично это ни звучало, но для компании и акционера сокращение — это тоже благо. Нужно обязательно понимать, в каком контексте ты находишься, иметь хорошие отношения с коллективом. Два самых важных пункта в отношениях эйчара и акционера — это говорить на одном языке и приносить пользу компании. В этом случае работа становится любимой, а это уже 50% успеха. А получать удовольствие от работы я желаю всем своим коллегам — эйчар директорам!

* **Вера Данилочкина,**
директор по персоналу
ГК «МИЭЛЬ».

Журнал



февраль 2015 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Акционеры и HRD — НЕПРОСТЫЕ ОТНОШЕНИЯ



Елена Ревякина,
PONY EXPRESS

У Вы можете сделать экспертные выводы по глобальной постановке вопроса: почему в западных компаниях эйчар — второе лицо в компании, а у нас... какое?

— Не думаю, что правильно будет делить компании по роли HR-директора на российские и западные. Больше 17 лет я работала в зарубежных компаниях и точно знаю, что там тоже возможны различные варианты организационной структуры. По моему мнению, роль HR-директора в компании зависит от двух составляющих. Первое — это наличие у компании таких стратегических задач, при которых роль управления персоналом становится приоритетной. Второе, и, пожалуй, главное — личность самого HR-руководителя, его умение говорить с бизнесом на языке бизнеса. Нужно четко, с помощью цифр и фактов аргументировать проведение тех или иных HR-работ. Работа



директора по управлению персоналом должна измеряться в бенефитах, которые она приносит бизнесу: например, процент увеличения продаж, повышение скорости бизнес-процессов, увеличение выручки. Красивые слова и проекты уже давно никому не интересны. Практики HR должны быть измеримы в цифрах, а эти цифры обязаны говорить о росте бизнеса. Только когда вы математически докажете эффективность собственной деятельности, работа с персоналом будет поставлена в приоритет.

Вспомните ситуацию до кризиса 2008 года. Тогда вторым лицом практически во всех компаниях считался человек, контролирующий финансовую сторону бизнеса. После кризиса многим руководителям бизнеса стало очевидно, что финансовые директора смотрят только в зеркало заднего вида и планировать наперед в одиночку ничего не могут. Сегодня для большинства первых лиц компаний очевидно, что эффективная работа

топ-менеджмента может быть только командной. И говорить, кто левая рука, а кто — правая, в принципе неправильно. Должна быть грамотная команда, где

и справедливой системы вознаграждения — это основа качественной работы любого сотрудника. Если человек не доволен тем, сколько он зарабатывает,

КАТЕГОРИЧЕСКИМ НЕПРОФЕССИОНИЗМОМ ЭЙЧАРА БУДЕТ ЛОББИРОВАНИЕ КОГО-ТО

каждый — профессионал в своей области, вносящий личный вклад в общий бизнес-результат.

УП Какие функции и полномочия реально могут делегировать эйчару акционеры в больших и успешных компаниях?

— Есть определенный спектр классических функций HR. Первое — это все, что связано мотивацией. Второе — подбор персонала и управление перемещением кадров внутри компании. Разработка прозрачной

или не понимает, почему он получает именно такую сумму, все остальные факторы мотивации начинают быть менее значимыми для него. Уровень выплат должен быть прямо пропорционален эффективности труда. Кроме того, HR обязан обеспечивать сотруднику возможность карьерного роста как вертикального, так и горизонтального. Для этого в нашей работе используются важные для бизнеса развивающие инструменты — тренинги, формирование кадрового резерва, повышение квалификации персонала. Вся HR-деятельность — это



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



комплекс работ, который направлен прежде всего на повышение эффективности бизнеса и имеет своей целью не процесс, а конкретный результат.

**Помните**

сентенцию: «Сначала собака не любит кошку, а аргументы подыскивает потом»? Применима ли она в тех ситуациях, когда акционеры «строят» и увольняют внешне успешного эйчара?

— Это справедливо в любых отношениях начальник — подчиненный. Люди либо готовы работать вместе и совместно добиваться результата, или рано или поздно вынуждены расстаться, осознав, что совместная работа не удалась. Нельзя отрицать роль так называемой «химии» во взаимоотношениях, взаимного приятия, взаимной человеческой и профессиональной симпатии. Я видела много примеров, когда успешные сотрудники переходили в другую компанию и вдруг

становились неуспешными или наоборот. Все очень индивидуально. И не всегда блестящее выполнение сотрудником своих обязанностей дает возможность сработаться с руководителем. Человеческий фактор, разность темпераментов, мировоззрений, конечно, вносят свои коррективы. Каких-то особенных отношений первого лица компании именно с HR-директором, по моему мнению, не существует. Руководитель точно так же может не сработаться с любым подчиненным.



Сегодня мы наблюдаем целую армию молодых эйчаров с зарубежным профильным образованием и опытом работы в западных компаниях, но их никак не желают видеть на топовых позициях владельцы крупных российских фирм. Почему?

— Я сама перешла из западной компании в российскую. Одним из глав-

ных факторов, повлиявших на мое решение о новом месте работы, было то, что хотелось попробовать реализовать западные практики в реалиях российского бизнеса. Сейчас очень много разговоров, что в России нет управленческой культуры. Поэтому и производительность труда на единицу выпускаемой продукции в нашей стране гораздо ниже, чем в тех же европейских государствах. Мне повезло, в нашей компании ситуация иная. Реализация новых проектов проходит успешно, и я довольна результатом. Тем не менее вынуждена признать правоту слов поэта: «Умом Россию не понять, аршином общим не измерить...» При построении HR-системы в отечественной компании все-таки требуется грамотно комбинировать зарубежные практики и отечественными наработками с личными ноу-хау. Молодой эйчар вряд ли способен на такие комбинированные решения в силу недостатка опыта. Я имею опыт работы с европей-



скими коллегами и Ближним Востоком, Китаем и ОАЭ. Во всех этих странах в связи с тем, что у населения разный менталитет, работают разные методы. Если человек получил западное образование, но не имеет отечественного опыта, не факт, что он сможет успешно работать в России. Видимо, это и становится поводом для сомнений у состоявшихся руководителей.

У Как на практике первые лица подбирают себе топов: силами своей эйчар-команды, в тайне от нее (через агентства)? Кто, как и почему относится к этой проблеме?

— Сложно сказать, какой путь наиболее эффективный — набирать через агентства или своими силами. По моему опыту, российские компании чаще всего ведут подбор силами своей HR-команды, а западные — с помощью рекрутинговых агентств. Я считаю, что сегодня на российском рынке рекрутинго-

вые агентства становятся все менее эффективными и востребованными. С развитием технологий появилось много новых возможностей прямого выхода на кандидатов: социальные сети, профессиональные сообщества, форумы в Интернете. У меня теперь нет сложности с тем, чтобы найти контакты нужного

дату получить информацию о компании, о стоящих перед ним задачах не напрямую, а через посредника. Считаю, что опосредованный контакт всегда менее эффективен, чем прямой. Из-за этого большинство компаний сейчас переходит на рекрутинг своими силами. Если в команде есть профессионал, который смо-

ЕСЛИ РАБОТАТЬ ЧЕРЕЗ РЕКРУТЕРА- КОНСУЛЬТАНТА, ТО МНЕ СНАЧАЛА НУЖНО БУДЕТ ВДОХНОВИТЬ СВОЕЙ ВАКАНСИЕЙ ЕГО

специалиста. Мне не нужны базы, наработанные рекрутерами. А уж «продать» вакансию в моей компании, «зажечь» кандидата лучше меня самой, думаю, никто не сможет. Если работать через рекрутера-консультанта, то мне сначала нужно будет вдохновить своей вакансией его. Мой канди-

дат качественно осуществит подбор топов, лучше доверить эту работу ему. Если же генеральный директор ищет HR-директора, то он пойдет в рекрутинговое агентство, потому что заняться подбором сотрудника на эту вакансию внутри компании вряд ли кто-то сможет.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Как могут вести себя эйчары, когда топ-акционеры пригласили, минуя его службу вообще?

— Тогда HR-директор должен взять зеркало и очень внимательно в него посмотреть. С моей точки зрения, подобная ситуация — это показатель того, что к работе директора по персоналу есть достаточно серьезные нарекания.

УИ Топ, пролоббированный эйчаром, будет считать себя обязанным или это глубоко индивидуально (знаем случаи, когда такие топы инициировали увольнение принявшего их эйчара)?

— Категорическим непрофессионализмом эйчара будет лоббирование кого-то. У меня были такие случаи на заре карьеры, когда я изо всех сил убеждала директора, что нужно взять именно этого человека, что он — действительно профессионал. Но если HR-директор

пойдет против воли непосредственного руководителя, начнет его убеждать, это явный признак непрофессионализма. Компетентный эйчар должен найти такого сотрудника, который сойдется с руководителем и будет гармоничен той команде, которая уже сформирована. В этом и заключается показатель профессионализма HR-директора.

УИ Какими критериями обычно руководствуются акционеры, подбирая топов?

— Если мы говорим о подборе команды для CEO, тут, прежде всего, необходимо понимать задачи, которые стоят перед первым лицом. Нужно выяснить, что конкретно и в каком объеме CEO готов делегировать. Необходимо знать требования бизнеса к каждому в команде топ-менеджеров, которую мы создаем. Помимо профессиональных характеристик и опыта необходимо обеспечить психологическую совместимость членов команды. Формируя «первую линейку», HR обязательно

должен проговорить с руководителем компромиссные возможности. Нужно отдавать себе отчет в том, что идеальных и на 100% подходящих кандидатов не бывает. И снова вернусь к уже упомянутой мною «химии». CEO и его топ-менеджер должны быть симпатичны друг другу, должны думать в одном направлении. Это основные вещи с точки зрения подбора команды для первого лица.

УИ Как стоит предупреждать о скрытых недостатках у топ-кандидата? И стоит ли?

— У каждого есть свои скрытые недостатки. Кто-то, например, слишком амбициозный, кто-то, наоборот, слишком тихий. У кого-то есть личностные приоритеты, а работа подразумевает полное погружение, в нее надо окунуться с головой. Кто-то лучше пишет презентации, кто-то строит отличные графики. Существуют разные профессии. При этом, например, бухгалтер все-таки должен считать в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Excel, PR-менеджер должен хорошо писать статьи, а журналисты — уметь брать интервью. Одно другого не исключает, потому надо смотреть, какие задачи стоят перед конкретным человеком в конкретной компании. Я видела, когда людей с совершенно непрофильным образованием брали на, казалось бы, совершенно неподходящие им топовые должности, и эти люди были успешными. Были и обратные примеры. Тем не менее я уверена, что о скрытых недостатках кандидата, в особенности на топовую позицию, надо предупреждать руководителя в обязательном порядке, честно и как можно раньше.

УП Ряд успешных крупных компаний (по наблюдениям УП за 18 лет) не меняют главного эйчара с момента основания, но большинство компаний меняют их как перчатки. В чем может быть секрет стабильности первых и причина смены вторых?

— Я очень не люблю крайности. У меня вызывают вопросы и те HR-директора, которые по 18 лет работают на одном месте, и те, что меняют компании как перчатки. Правда всегда где-то посередине. Причем это относится к любым другим менеджерам, а не только к HR-директорам. На рынке периодически можно наблюдать смену команд в крупных компаниях. Есть компании, которые меняют каждые полгода генерального директора. Вопрос в том, что история таких компаний, как правило, не длится больше 3-5 лет. Если мы хотим строить бизнес на долгосрочной основе, то, конечно, должны подобрать команду, которая будет с нами работать 5-10 лет. Тогда в компании появляется преемственность. Вы четко знаете, что сработало в прошлом году, а два года назад доказало свою неэффективность.

Минусы подхода, при котором человек долго работает на одной и той же должности, заключаются в

том, что у него «глаз замыливается». Сотрудник начинает в какой-то момент уставать и профессионально, и личностно. Он знает слишком много, пропадают драйв и желание что-то менять. Так что во всем хороша мера, далекая от крайностей.

УП Новые тренды обычно приносят в компании консалтинговые фирмы. Почему? Недоверие к эйчарам? Слабость их новых знаний?

— Я не считаю, что это вопрос недоверия к эйчару. Представьте, что вы 10 лет работаете в одной компании. Так откуда вы получите знания о новых трендах? Даже если вы съездили на пару конференций и послушали гуру, вы не знаете, какие подводные камни встретятся вам на пути, если вы соберетесь реализовать новый трендовый проект. Например, три года назад началось повальное увлечение эйчар-брендингом. Откуда



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

вы возьмете специалиста по эйчар-брендингу? До сих пор профессионалы спорят, как это измерить, как посчитать стоимость HR-бренда. Безусловно, создание HR-бренда — новый тренд. А у кого я возьму знания по этому новому тренду? Скорее всего, у консультанта. Когда у вас заболела рука или нога, вы идете к врачу. Вы не пойдете со сломанным пальцем к терапевту, вы пойдете к хирургу. Когда мне нужны новые знания, то пилотный проект мне надо сделать с теми, кто этими знаниями обладает. Потом я смогу тиражировать данный опыт сама, если профессиональная квалификация мне позволит. Многие люди — сторонники постоянных форм. И если я один раз успешно внедрила некую практику, то я и в следующий раз это сделаю, а компании это может не подходить. Консультанты имеют больший объем знаний, тактик, опыта внедрения их в разных компаниях. Поэтому я не вижу ничего зазорного в том, чтобы пригласить консультанта для реализации нового проекта.

У Нетрадиционные технологии оценки и совместимости людей — как вы к ним относитесь, используете ли в практике (нумерология, гороскопы, имена, соционика, графология и так далее)?

— Я отношусь к этому как к инструменту, который имеет право на жизнь. Те же гороскопы существуют века. Но с моей точки зрения, вопрос здесь «верю или не верю». Это точно так же, как и отношение к религии. Все эти методы лишь отражают патерное поведение и говорят вам о том, что все люди разные. Это вы в любом менеджеровском курсе прочтаете. Какой вы будете использовать инструмент, чтобы объяснить, что все люди разные, мотивации разные, разные жизненные ситуации, которые влияют на принятие ими решения, — ваше дело. Каждая компания сама решает, какими методами оценивать кандидатов. Чем экзотичнее этот подход — тем менее он тиражируем. Потому что

у вас при тиражировании будет встречаться больше скептиков, которые будут ставить под вопрос валидность этой методики. Методик очень много. И лично мне для принятия менеджерских решений вполне достаточно традиционных. Когда я читала своим менеджерам лекцию по технологиям оценки кандидатов, то говорила: «Можете хоть гороскоп смотреть, главное, поймите, что все люди разные и они по-разному идут к достижению цели». Чем более разношерстную по психотипам команду вы соберете, тем более успешным вы будете как эйчар-менеджер. Такая команда будет поддерживать достоинства и скрывать недостатки бизнеса.

У Можно ли догадаться, что собственник при подборе топ-руководствуется, но очень скрытно, какой-то своей технологией оценки?

— Вопрос тонкий. HR-директор должен пони-



мать скрытые и открытые критерии оценки. Далее вопрос доверительности в отношениях между директором по персоналу и CEO. У меня были разные руководители, но всегда основой наших взаимоотношений было доверие. Если доверия между HR-директором и первым лицом нет, подбор первой линейки очень сильно затрудняется, а иногда и вовсе становится невозможным.

У меня был случай с одним руководителем. Я показала ему всех, кого только смогла подобрать. И последний кандидат, с моей точки зрения, подходила на 100%. Но директор ее не утвердил. Я была в недоумении. Когда же спросила директора о причине, ответ был такой: «Она меня не зажгла». С тех пор я поняла, что этот критерий, «не зажгла», очень даже весом. Иногда не нужно передавливать и лезть человеку в душу, чтобы выискивать, что за ним стоит. И не стоит спрашивать, что значит «не зажгла» и почему. По-

казываешь три-четыре разноплановых кандидата. И если ты профессионал, сам поймешь, кто и что именно «не зажигает». В моей практике подбора есть две самые сложные позиции, какие только можно себе представить — это персональный секретарь и профессиональный водитель. Попасть в точку с этими сотрудниками сложнее, чем подобрать жену.

Как правильно влиять на мнение акционеров, если вы как эйчар не согласны с выбором топа на позицию в компании?

— Всегда в процессе подбора необходимо исповедовать максимальную откровенность. Через какие бы тесты мы не прогоняли кандидатов, мы все равно понимаем, что перед нами кот в мешке, которого мы покупаем с рынка. Гарантии, что если кандидат был суперуспешным в одной компании, то он будет таким же суперуспешным и у нас,

нет. Я считаю, что необходимо оговаривать это заранее. При наборе топ-команды учитывается не только решение эйчара и генерального директора. В процесс отбора необходимо вовлекать и других членов топ-команды. Я обычно организую интервью еще с тремя-четырьмя персонами. И мы потом сравниваем свои мнения. Если ваш генеральный директор — авторитарный человек, то вряд ли такое возможно. Но надо донести до генерального идею, что если он сам принимает это решение, то потом будет нести за него персональную ответственность. Что, если вдруг, дней через пять, мы поймем, что назрел конфликт и команда рассыпается от одного неправильно подобранного управленца? Тут уже вопрос зрелости CEO. По моему опыту, сегодня авторитарность уступает место коллегиальности в принятии решений. При подборе топ-менеджера учитываются мнения о кандидате других членов «первой линейки».



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Примеры — когда лучше не брать человека.

— В моей практике были случаи, когда делались ошибки в наборе. Мы постфактум понимали, что все-таки мы на некоторые моменты не обратили внимания, а надо было бы. Считаю, что не сомневается только тот человек, который умер. У живого сомнения есть всегда. И чем более открыто ты можешь эти сомнения обсудить со

верительные, открытые отношения с топ-командой и подчиненными.

Ваши советы коллегам об отношениях с акционерами и CEO?

— Как я уже говорила, HR-директору необходимо научиться говорить на языке бизнеса: это язык цифр, взаимных зависимостей и трендов. Если вы приходите и говорите о

генеральным директором и коллегами-топами правильно. Нельзя тянуть одеяло на себя, нужно быть игроком команды. Если вы найдете разумный баланс между одним и другим, то будете успешным эйчаром.

* **Елена Ревякина,**
директор по персоналу компании PONY EXPRESS.

Наша справка. Компания PONY EXPRESS — крупнейший в СНГ универсальный логистический и 3PL оператор, входящий в состав одной из крупнейших в России диверсифицированных промышленных групп «Базовый Элемент». PONY EXPRESS предлагает полный комплекс услуг по обработке и доставке почтовых и грузовых отправок, услуги ответственного хранения и складской обработки. Компания обладает самой широкой региональной логистической сетью в РФ, включающей в себя 60 филиалов и 128 региональных представительств, а также подразделениями в Казахстане, Украине и Армении. В компании работает более 5 тысяч человек.

ЧЕМ ЭКЗОТИЧНЕЕ ЭТОТ ПОДХОД — ТЕМ МЕНЕЕ ОН ТИРАЖИРУЕМ

своими коллегами, тем более взвешенное решение ты примешь. Вопрос в том, что построить такие открытые взаимоотношения с топами — это тоже достаточно сложно, это сродни определенному искусству. Тем профессиональный эйчар и отличается от непрофессионального: он умеет построить такие до-

том, что компании необходимо потратить на HR сумму с шестью нулями, будьте готовы назвать сумму, которую компания получит в результате. Как вы понимаете, финальная цифра должна быть больше начальной. С другой стороны, нужно понимать, что необходимо выстраивать длительные отношения с

Журнал



февраль 2015 г.



Возмещение ущерба при финансовых хищениях сотрудником

В условиях кризиса особо остро ощущается проблема возмещения ущерба при финансовых хищениях сотрудниками. Финансовые хищения — явление довольно распространённое, которое встречается как в крупных, так и в мелких организациях. К ним относятся и хищения денежных средств при начислении (выплате) заработной платы, выдача денежных средств по поддельным документам, кража имущества (начиная от выноса сотрудниками мелких вещей — бумаги для компьютера, папок, и заканчивая более крупными — компьютерами, офисной мебелью, производственной техникой). Если при росте производства и высокой прибыльности руководитель может «закрывать глаза» на факты хищения, и это законом допускается (ст. 240 Трудового кодекса



Лариса
Миннегалиева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



РФ), то при упадке — такие явления, как правило, сразу же выявляются, и работодатель пытается в полном объёме компенсировать причинённый ему ущерб. При этом право работодателя отказаться от

Какие же существуют способы возмещения вреда при хищениях работниками, если работодатель желает возместить причинённый ему ущерб, и как грамотно ими воспользоваться?

местить ущерб есть, то по соглашению с работодателем он может передать в счёт компенсации потерь равноценное имущество или исправить повреждённое имущество (ст. 248 Трудового кодекса РФ). Такое

**ЕСЛИ ПРИ РОСТЕ ПРОИЗВОДСТВА И ВЫСОКОЙ
ПРИБЫЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ
«ЗАКРЫВАТЬ ГЛАЗА» НА ФАКТЫ ХИЩЕНИЯ, И ЭТО
ЗАКОНОМ ДОПУСКАЕТСЯ (СТ. 240 ТРУДОВОГО
КОДЕКСА РФ), ТО ПРИ УПАДКЕ — ТАКИЕ ЯВЛЕНИЯ,
КАК ПРАВИЛО, СРАЗУ ЖЕ ВЫЯВЛЯЮТСЯ, И
РАБОТОДАТЕЛЬ ПЫТАЕТСЯ В ПОЛНОМ ОБЪЁМЕ
КОМПЕНСИРОВАТЬ ПРИЧИНЁННЫЙ ЕМУ УЩЕРБ**

взыскания ущерба с виновного работника является исключительным правом и должно быть оформлено соответствующим приказом, подписанным руководителем организации (см. Апелляционное определение Ростовского областного суда от 09 августа 2012 г. по делу № 33-9122).

Действующим трудовым законодательством предусмотрено несколько способов возмещения вреда. Во-первых, причинённый при хищении работником ущерб он может добровольно возместить работодателю. Если же у работника нет такой возможности, а желание воз-

соглашение о добровольном возмещении ущерба стороны могут назвать как угодно — расписка, соглашение о возмещении ущерба и т. д. Например, в Апелляционном определении от 27 марта 2012 г. по делу № 33-727/2012 Ульяновский областной суд счёл таким соглашением

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





письменную расписку, в которой М* обязалась погасить ущерб работодателю в срок до 06.03.2010. Главное, чтобы этот документ был составлен в письменном виде и был двухсторонним — между работником и работодателем, в котором закреплено: какой именно ущерб нанёс работник организации, в чём он выражается, как именно возмещает этот ущерб работник (если возвращает деньги — то в какое время и в каком размере, если компенсирует имуществом — то каким именно и какова его стоимость). Подписание данного соглашения хоть и не предусмотрено законом, но его следует оформить по следующим причинам: во-первых, при применении к работнику меры дисциплинарного характера такое соглашение будет весомым доказательством и работнику вряд ли удастся оспорить его; во-вторых, данным соглашением фиксируется факт реального возмещения ущерба организации, и работодатель уже не сможет в судебном порядке взыскать этот ущерб повторно (иногда этим злоупотребляют

некоторые организации). Как показывает судебная практика, оспаривание такого письменного соглашения о добровольном возмещении ущерба со стороны работника в суде не имеет успеха. Так, в Определении от 16 января 2013 г. по делу № 33-303/2013 Санкт-Петербургский городской суд указал, что оснований для признания соглашения о добровольном возмещении ущерба недействительным не имеется, так как судом установлено, что виновником в недостатке сырья на предприятии является ответчик, что подтверждается его объяснительной, работник собственноручно подписал соглашение с работодателем о возмещении вреда, подлинность подписи в договоре ответчиком не оспорена, доказательств того, что документ подписан под влиянием угроз, не представлено.

На практике часто возникает вопрос: с какого момента исчисляется годичный срок для обращения в суд за возмещением ущерба, если работник не выполняет данное им

обязательство о добровольном погашении ущерба. Поскольку соглашение о рассрочке законом не ограничено, то соглашение между работодателем и работником о добровольном возмещении ущерба с рассрочкой платежей может быть заключено на любой срок (хоть до 10 лет). При этом законодатель предоставил работодателю право на обращение в суд в случае отказа работника от возмещения ущерба. В этом случае возможность обращения в суд с иском к работнику возникает у работодателя не с момента первоначального обнаружения ущерба, а с момента обнаружения работодателем нарушения своего права на возмещение ущерба, то есть с момента, когда работник, давший обязательство в добровольном порядке погасить ущерб в определённый срок, не сделал этого. Данная позиция находит свое отражение и в сложившейся судебной практике, например, в Апелляционном определении Ульяновского областного суда от 27 марта 2012 г. по делу № 33-727/2012.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если соглашением о добровольном возмещении предусмотрено возмещение ущерба внесением нескольких платежей, то годичный срок для обра-

Другой способ возмещения вреда при финансовом хищении работником можно назвать императивным. После того как будет установлен факт хищения, про-

чае необходимо соблюсти ряд нюансов. Во-первых, работодателем обязательно проводится проверка для установления размера причинённого ущерба и причин его возникновения. При её отсутствии или ненадлежащим её проведении удержание из заработной платы работника будет признано незаконным (см. Апелляционное определение Тульского областного суда от 19 апреля 2012 г. по делу № 33-1104). Во-вторых, при проведении такой проверки должны быть установлены следующие обстоятельства: противоправность поведения работника, его вина в причинённом ущербе и причинно-следственная связь между действиями (бездействиями) работника и наступившими последствиями, наличие прямого действительного ущерба. Недоказанность одного из указанных обстоятельств исключает материальную ответственность работника. Так, в Апелляционном определении от 23 декабря 2014 г. по делу № 33-5045/2014 Ульяновский областной суд указал, что

ПОСКОЛЬКУ СОГЛАШЕНИЕ О РАССРОЧКЕ ЗАКОНОМ НЕ ОГРАНИЧЕНО, ТО СОГЛАШЕНИЕ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЕМ И РАБОТНИКОМ О ДОБРОВОЛЬНОМ ВОЗМЕЩЕНИИ УЩЕРБА С РАССРОЧКОЙ ПЛАТЕЖЕЙ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАКЛЮЧЕНО НА ЛЮБОЙ СРОК (ХОТЬ ДО 10 ЛЕТ)

щения в суд исчисляется с момента, когда работник должен был возместить ущерб (внести очередной платёж), но не сделал этого (см. Определение Верховного суда РФ от 30 июля 2010 г. № 48-В10-5).

ведена соответствующая проверка и определён размер причинённого ущерба работодатель может удерживать в одностороннем порядке денежные средства из заработной платы работника в счёт возмещения вреда. Однако в этом слу-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потери учреждения вследствие истечения сроков годности чайной продукции не могут быть поставлены в вину работнику, поскольку он не мог предотвратить изменение состояния этого имущества. Аналогичная позиция отражена и в Апелляционном определении Орловского областного суда от 07 августа 2012 г. по делу № 33-1442. В-третьих, удержать с работника можно только ущерб в размере, не превышающем среднего месячного заработка, при этом размер ежемесячных удержаний не может превышать 20 % заработной платы работника (ст. 138 Трудового кодекса РФ), причитающейся к выплате. Например, в Апелляционном определении Верховный суд Республики Мордовия от 12 марта 2013 г. по делу № 33-619/2013 указал, что сумма ущерба, определённая работодателем по итогам инвентаризации, превысившая среднемесячный заработок истицы, могла взыскиваться исключительно в судебном порядке. В связи с чем исковые требования работника о взыскании невыпла-

ченной заработной платы, компенсации морального вреда были удовлетворены.

Третий способ возмещения вреда при финансовом хищении — судебный. В этом случае работодатель подаёт исковое заявление к работнику о возмещении ему ущерба в суд в порядке, предусмотренном гражданско-процессуальным законодательством, и суд решает, насколько обоснованны требования работодателя. Если работодатель не представит в суд убедительных и бесспорных доказательств, подтверждающих причины возникновения ущерба, то это лишает его возможности возложить на работника материальную ответственность за этот ущерб (см. Апелляционное определение Верховного суда Республики Татарстан от 03 декабря 2012 г. по делу № 33-12465/12). По общему правилу, работник несёт ограниченную материальную ответственность, а полную — лишь в случаях, предусмотренных действующим законодательством. Рассмотрим подробно слу-

чай, когда работник возмещает вред работодателю при хищении имущества, которое им было получено на основании разового документа (п. 2 ч. 1 ст. 243 Трудового кодекса РФ). Позиция судов по такой категории дел неоднозначна. Если работодатель хочет привлечь работника к ответственности за утерю такого имущества, то важно, чтобы это имущество было вверено работнику с его согласия, а не против его воли. Так, в Определении от 20 июля 2000 г. № 16-впр00-11 Верховный суд РФ указал, что отсутствие добровольного согласия работника на получение материальных ценностей по разовому документу является основанием для признания незаконным привлечения его к полной материальной ответственности в судебном порядке. В качестве разового документа суды называют получение работником от контрагентов денежных средств по приходно-кассовому ордеру и не переданных в кассу работодателя (см. Апелляционное определение

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Ярославского областного суда от 22 октября 2012 г. по делу № 33-5353/2012), получение работником денежных средств в кассе в подотчёт без последующего предоставления документов о расходовании денежных средств в интересах организации (см. Определение Пермского краевого суда от 17 октября 2012 г. по делу № 33-9324/2012, Определение Калужского областного суда от 11 октября 2012 г. по делу № 33-2532/2012).

Таким образом, для возмещения организацией ущерба при финансовых хищениях сотрудниками необходимо следующее:

1) при добровольном погашении ущерба работник и работодатель должны подписать документ, в котором работник обязуется добровольно возместить ущерб работодателю, указав конкретные сроки внесения платежей. Ибо годичный срок для обращения в суд

исчисляется не с момента обнаружения ущерба, а с момента, когда работник должен был возместить ущерб (внести платёж),

2) при императивном удержании денег работодателем в счёт возмещения ущерба из заработной платы работника: во-первых, проводится проверка для установления размера причинённого ущерба и причин его возникновения; во-вторых, при проведении такой проверки должны быть установлены следующие обстоятельства: противоправность поведения работника, его вина в причинённом ущербе и причинно-следственная связь между действиями (бездействиями) работника и наступившими последствиями, наличие прямого действительного ущерба; в-третьих, удержать можно только ущерб в размере, не превышающем среднего месячного заработка с учётом того, что размер ежемесячных удержаний не может

превышать 20 % заработной платы работника,

3) при взыскании ущерба через суд работодатель должен доказать что имущество было вверено работнику с его согласия, а не против его воли. В качестве разового документа суды называют получение работником от контрагентов денежных средств по приходно-кассовому ордеру и не переданных в кассу работодателя, а также получение денежных средств в кассе в подотчёт без последующего предоставления документов о расходовании денежных средств в интересах организации.

* **Лариса Миннегалиева,**
канд. юрид. наук, руководитель
юридической службы ООО «ПКФ
«Палникс»

Журнал



январь 2015 г.

Размышления о личном развитии



Эта книга — сборник размышлений Ицхака Адизеса. Именно размышлений, как подчеркивает автор, а не научных изысканий. И его главная цель — дать читателям пищу для размышлений, вступить с ними в мысленную беседу. Ему уже удалось сделать это с тысячами посетителей его популярного блога, в котором размещались статьи, вошедшие в эту книгу.

На сложные и важные жизненные вопросы Ицхак Адизес дает мудрые ответы простым языком. Адизес делится тем, что его тревожит, и обсуждает с читателем выводы, к которым приходит на основании своего богатого жизненного опыта.

[издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



КАК ПОЛЕЗНО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ*

В современном мире с каждым днем растет число проблем и возможностей. Возможностей, а также связанных с ними рисков** (как старых, так и новых) столько, что у нас просто не хватает времени о них думать. Мы настолько заняты, что, остановившись даже на секунду, чувствуем себя виноватыми, потому что очень много еще надо успеть сделать. Но может оказаться, что полезно остановиться на какое-то время и просто ничего не делать. Во-первых, ничегонеделание дает время поразмыслить, чем вы занимаетесь и стоит ли это продолжать. Не отклонились ли вы от курса на пути к вашим целям?

Ничегонеделание позволяет отстраниться и взглянуть на ситуацию с другой перспективы. Мы все знаем, как тяжело бывает увидеть полную картину, когда вовлечен в нее. Отойдя на несколько шагов, можно рассмотреть истинную значимость (или

тщетность) своих действий. Также известно, что, загружая себя работой, мы зачастую пытаемся отвлечься, «убежать от себя», в то время как ничегонеделание вынуждает, как бы мучительно это

ПУСТОТА
И БЕСКОНЕЧНОСТЬ
СВЯЗАНЫ МЕЖДУ СОБОЙ

Я заметил интересное явление среди людей, подавших на развод. Я спросил их, в какой мо-

НИЧЕГОНЕДЕЛАНИЕ — ЭТО ПРЕДПОСЫЛКА ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

ни было, взглянуть в лицо своим проблемам. Ничего не делая, вы получаете возможность осмыслить происходящее и задать себе вопрос: «Не пора ли что-то изменить?»

мент идея развестись зародилась у них в голове и когда они приняли окончательное решение по этому поводу? Выяснилось, что это часто происходило в отпуске или на больничном, когда им было нечего делать. Именно тогда они нашли время подумать о прошлом и построить планы на будущее. В традициях индуизма пустота и бесконечность связаны между собой. Все подоб-

* Впервые опубликовано в Adizes Insights в апреле 2009 года.

** Специфический термин методологии Адизеса: opporthreats — искусственное слово, объединяющее «возможность» (opportunity) и «угрозу» (threat). Подробнее см. книгу Ицхака Адизеса: «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Changes; пер. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014). Прим. науч. ред.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но ничему. Ничто является всем. Отводя время на ничегонеделание, вы создаете пустоту, в которой создается что-то новое. Иначе, когда мозг чем-то занят, он не может творить.

НИЧЕГОНЕДЕЛАНИЕ — ЭТО НАУКА И ИСКУССТВО

Я обнаружил интересную общую черту у моих клиентов-предпринимателей: в молодости у них зачастую образовывалось много свободного времени из-за болезни или по каким-то другим причинам. Сидящим без дела, им приходилось что-то придумывать: они много мечтали, строили воздушные замки и со временем превратили мечты в реальность.

ЧТОБЫ ПЕРЕКЛЮЧИТЬСЯ, НУЖНО СНАЧАЛА ПРИТОРМОЗИТЬ

Ключевая мысль, которую я хочу донести, состоит в следующем: ничегонеделание — это

предпосылка для изменений. Часто ли вам доводилось внезапно обрести решимость стратегически изменить свою жизнь, пока вы в панике спешили на самолет? Я думаю, ни разу.

Понаблюдайте за движением поезда. Чтобы перейти на другие рельсы, ему необходимо сначала затормозить или даже полностью остановиться.

ДВИЖЕНИЕ НА ПОЛНОЙ СКОРОСТИ И СМЕНА НАПРАВЛЕНИЯ ПЛОХО СОЧЕТАЮТСЯ

Движение на полной скорости и смена направления плохо сочетаются. Роли производителя результатов (Р) и предпринимателя (Е) совершенно несовместимы. Им необходим интегратор (I), чтобы воплощать перемены в жизнь*.

Ничегонеделание создает возможности для стратегических перемен в жизни. То, что раньше казалось проблемой, может оказаться отличной возможностью (не было бы счастья, да несчастье помогло). Многие предприниматели, например, начали свой бизнес после увольнения с работы, когда какое-то время им нечем было заняться. До этого, на работе, вся их

энергия уходила на то, чтобы удержаться на своем месте. У них не оставалось сил, чтобы думать о бизнесе. Получается, увольнение — лучшее, что могло с ними случиться. Благодаря ему у предпринимателей появились время и энергия, чтобы по-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



думать, как они на самом деле хотели бы провести жизнь и какие стратегические перемены для этого потребуются.

Даже во время экономического кризиса нет худшего без добра. Спад продаж, сокращение производства и, как следствие, уменьшение числа заказов — и у руководителей появляется возможность пересмотреть прошлые решения и заняться внедрением полезных изменений.

* Подробнее о модели РАЕ I читайте в моей книге: «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» (The Ideal Executive: Why You Can not Be One and What to do About It; пер. Т. Гутман. — М.: Альпина Паблишер, 2013).

ЧТО МОЖНО СЧИТАТЬ ПОЛЕЗНЫМ НИЧЕГОНЕДЕЛАНИЕМ?

Хочу предупредить: сидение перед телевизором, чтение книги в тени зон-

тика, плавание, серфинг, велосипед — все это не считается полезным ничегонеделанием. Это отдых, а не ничегонеделание.

«Ничего» — это буквально ничего_____. «Ничего» означает, что у вас нет никаких планов, нет цели и ничто не загружает ваш мозг. «Ничего» означает, что ваше сознание находится в свободном полете. В йоге есть такая поза: надо лечь на пол и полностью расслабиться. Эта «поза мертвеца» (шавасана) — одна из самых важных. Уметь правильно ничего не делать — целая наука и настоящее искусство.

Итак, как правильно ничего не делать? Я считаю, что возможность ничего не делать сама по себе никогда не возникает. Вы должны сознательно и

целенаправленно найти время, чтобы ничего не делать. Самый простой путь — медитация. Я медитирую дважды в день по часу. Если вы не хотите медитировать, возьмите за правило садиться и ничего не делать каждый день в течение часа, не позволяя себе испытывать за это вину. Держите под рукой блокнот и ручку: вы удивитесь, какие интересные мысли придут вам в голову.

Ничего не делать — означает делать очень важное дело. Ничегонеделание дает вам силы для осуществления перемен, а в нашем суматошном мире перемена — обязательное условие успеха.

Журнал



февраль 2015 г.

Благодарим

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

за публикацию отрывка из книги

«ВОЙНА»

с сотрудниками не вечна

Михаил
Михайлов



Вы говорите о том, что руководители в результате тренинга научатся «грамотно разбирать инциденты, проступки и ошибки подчинённых». А почему Вы предполагаете, что современные руководители делают это неграмотно?

— На этот вопрос более авторитетно ответили бы современники и жители США, но тем не менее вот мое мнение.

Я считаю так на основании своего жизненного опыта и некоторой статистики. Мы в нашем клубе управленческой борьбы регулярно проводим так называемые «управленческие поединки». Это достаточно известная обучающая и оценочная технология, которая даёт хорошее представление о персонализированном уровне управления руководителей. Через поединки, которые только перед моими глазами прошли уже десятки ру-

ководителей разного уровня и отраслей, — и лишь единицы делают это хорошо сразу и без обучения.

Дело в том, что управление — очень сложное искусство, но этому почти нигде не учат. Как у нас становятся руководителями? По мере роста компании из нескольких исполнителей (специалистов) выделяется свой успешной работой, исполнительностью какой-то один, его обычно и на-

25 марта 2015 года, отель «Савой»

Бизнес-школа журнала проводит МАСТЕР-КЛАСС Михаила Михайлова

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОДЧИНЁННЫМ

Видео будет доступно для подписчиков журнала на сайте top-personal.ru БЕСПЛАТНО по паролю.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



значают руководителем группы или отдела. Но быть хорошим специалистом и руководить — это далеко не одно и то же. А откуда у специалиста возьмутся эти навыки?

Если бы наши руководители умели грамотно руководить, мы бы не видели вокруг столько сотрудников, не вовлечённых в процесс работы и ждущих с нетерпением конца рабочего дня, не страдали бы от низкой производительности труда, текучки кадров, не видели бы такого числа конфликтов на работе.

**УИ На тренинге
Вы учите как
«прекращать войну
с сотрудниками»? А
разве все компании её
ведут?**

— Для начала определимся, что именно мы понимаем под войной. Сунь Цзы сказал: «Война — путь обмана», мы можем дополнить её утверждением «Обман — путь войны». Под войной между сотрудника-

ми и руководителем в компании я понимаю обман руководителем подчинённых и обман подчинёнными своего руководителя.

Мало кто из руководства компаний осознанно использует подобные методы управления, хотя обман сотрудников в компаниях не такая уж редкость.

Какие примеры обмана сотрудников со стороны работодателей особенно распространены? Создание завышенных ожиданий у сотрудников при приёме на работу, нередко и несоблюдение договорённостей. Со стороны сотрудников — подтасовка фактов и документов, кража.

Так, обман (война) впервые одной стороной, порождает вынужденные ответные действия по обману другой стороной. Вести войну с сотрудниками опасно, и мало кто стремится использовать войну как штатную технологию управления.

Особенно опасно вести войну с топ-менеджерами

компании, обладающими большим количеством информации: подобная война вообще нередко приводит к тому, что компания прекращает своё существование.

Как правило, война возникает вследствие допущенных руководителем же управленческих ошибок, эти ошибки надо уметь исправлять.

**УИ Почему
Вы советуете
«разрешать конфликт
с коллективом и
конфликты внутри
коллектива»?**

— Организация не может существовать без конфликтов. Конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты нужны и даже необходимы: это те конфликты, которые касаются нашего общего дела, поиска путей решений, это конфликты ближе к понятию «дискуссия». Деструктивные конфликты — конфликты, которые не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



своих ошибок, как мы можем требовать признавать их от своих подчинённых? Но признавать свою ошибку ни в коем случае нельзя под давлением со стороны подчинённых. Всё, что руководитель делает, он может делать «от силы» или «от слабости». Признать ошибку под давлением — означает сделать это от слабости и потерять авторитет. Как же быть? Например, можно дожидаться подходящего случая и использовать эту свою ошибку в качестве учебного

Обман — путь войны

относятся к делу, вредные и по форме, и по содержанию, к примеру, переход на личности, оскорбление. Такие конфликты не несут никакой пользы, а только заставляют людей страдать и оставляют «шрамы».

УП Как надо признавать свои ошибки, не теряя авторитета?

— Как любой человек, руководитель может ошибаться. А признавать свои ошибки — это адекватная позиция здравомыслящего человека. Не признавая



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



материала. Тогда и авторитет руководителя не упадёт, и руководитель поступит адекватно.

В тренинге же речь идёт об управленческих ошибках, допущенных руководителями в отношении подчинённых, и возможных способах их исправления.

Как удерживать от ухода ценных сотрудников, не уступая им власть и ресурсы?

— Если это ценный сотрудник, которого нам не хотелось бы потерять, в первую очередь необходимо провести ревизию возможных причин его желания уйти. Очень часто руководитель «забывает» про сотрудника, про его проблемы, цели, задачи и мотивацию, а его хороший труд воспринимает как само собой разумеющееся. Могут быть и другие причины: коллектив, зарплата, отсутствие роста и перспектив, нет разнообразия и развития

и т. п. При этом ошибкой будет начинать переговоры с того, чтобы предлагать сотруднику различные выгоды, которые его ждут, если он останется. Выигрышная тактика приводится в тренинге.

Как «мягко» «ставить на место» подчинённых, почувствовавших себя «незаменимыми»?

— Если ответить совсем коротко, то

✓ необходимо сделать их заменимыми, как субъективно (в своей психологической установке), так и, по возможности, объективно, и

✓ из этой позиции провести с ними переговоры.

Как «возвращать к жизни» сотрудников, потерявших мотивацию?

— У такого явления есть причины и следствия. Если мы говорим о том,

что сотрудник мотивацию «потерял», значит раньше она у него была. Необходимо проанализировать, в чём тут дело, возможно, это является следствием нашей управленческой ошибки: Например, хорошая работа сотрудника стала восприниматься как само собой разумеющееся, не подкреплялась вами положительно, вы «позабыли» о нём и т. п. Такие причины необходимо устранить, но на втором этапе, на первоначальном этапе одним из наиболее действенных способов будет всё-таки мотивировать его страхом потерять работу.

Заменять повышение зарплаты нематериальной мотивацией — это модный сегодня тренд. Насколько трудно это осуществить?

— Действительно, нематериальная мотивация сегодня стала более востребованной, но, думаю, дело здесь не просто в моде. Мы живем в постин-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

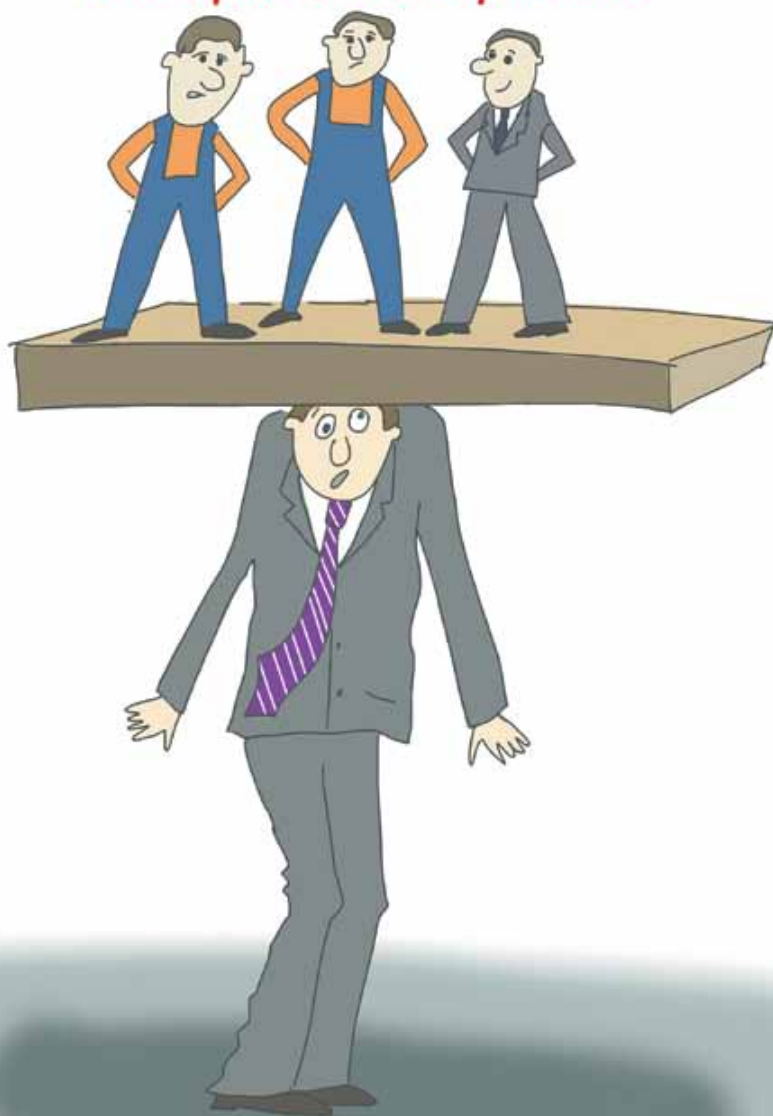


Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Признать ошибку под давлением
означает сделать это от слабости и
потерять авторитет



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дустриальном мире, где, вследствие всё большей автоматизации и всё большей замены механических функций автоматикой и цифровыми устройствами, становится более востребованным творческий потенциал человека.

А одна лишь материальная мотивация достаточно плохо решает задачи творческого вовлечения сотрудников, здесь без нематериальной составляющей не обойтись.

УП Почему Вы считаете, что сотрудников надо увольнять быстро и бесконфликтно?

— Где-то слышал, что по признанию самих руководителей, сотрудников в среднем увольняют на полгода позже, чем это следовало сделать. Звучит очень правдоподобно. Причин тому множество: за неимением в своём арсенале «экологических» технологий увольнения (приёмов) руководитель нередко оттягивает эту процедуру до

последнего. Подчинённый уже перешёл в разряд «воюющих», уже понятно, что ему дальше с компанией и с руководителем не по пути, а он всё продолжает ходить на работу и приносить за свою зарплату больше ущерба, чем пользы.

Почему бесконфликтно? Ну, если у вас будет выбор увольнять с конфликтом или без конфликта, какой метод вы предпочтёте? Зачастую люди увольняются с боем и конфликтом, потому что руководитель не обладает бесконфликтными методами увольнения, то есть идёт по этому пути просто за неимением лучшего.

УП Доводить неприятные новости до сотрудников, сохраняя их мотивацию — это же фантастика?

— Думаю понятно, что нельзя гарантировать сохранение мотивации сотрудников в любой ситуации. В любых переговорах участвуют две стороны, и любая из сторон име-

ет право сказать «нет». И сотрудники бывают очень разные, и ситуации сильно отличаются одна от другой. Но, тем не менее, в одних и тех же обстоятельствах есть более выигрышные и менее выигрышные стратегии поведения руководителей. Опыт показывает, что на реакцию людей и результаты очень сильно влияет, как именно доносит руководитель до подчинённых условия. Об этом и пойдёт речь на тренинге.

УП Почему Вы уделяете большое значение полномочиям руководителя на наказание и увольнение? Как эти полномочия правильно гарантировать?

— Зачастую назначение руководителя происходит так: его знакомят с его сотрудниками. «С сегодняшнего дня вы будете отвечать за этот проект / отдел / компанию, а вот ваши сотрудники, знакомьтесь». А какие рычаги влияния на этих самых сотрудни-



ков есть у новоиспечённого руководителя? Может ли он как-то влиять на их судьбу? Есть ли что-то в арсенале этого руководителя, кроме «угovarивать, убеждать, мотивировать и сокрушаться»?

Вышестоящие руководители должны понимать, что, не давая нижестоящему руководителю реальных полномочий, они сохраняют себе власть, но ставят перед ним почти невыполнимую задачу. Это всё равно, что человека не умеющего плавать выбросить на середину реки, может, конечно, и научиться плавать, но скорее всего утонет. Реальные полномочия — это прежде всего материальная плоскость (премирование и депремирование) и принятие решение об увольнении его подчинённых.

Здесь играет роль не столько форма наделения полномочиями (прописать в приказе, объявить устно и т. п.), сколько то, чтобы он реально мог принимать такие решения ни с кем не советуясь и совершенно самостоятельно.

В нашей управленческой культуре это большая проблема, у нас крайне мало самостоятельных руководителей.

Что такое «сила безразличия к уходу подчинённого»?

— Наши подчинённые зависят от нас, а мы, в свою очередь, зависим от них. Зависим от того, как хорошо они делают свою работу, как себя ведут и т. п. Но если вы слишком сильно боитесь потерять своего подчинённого, то это будет сильно отражаться на ваших переговорах с ним. Руководитель должен быть в состоянии решить производственную задачу, несмотря на увольнение любого сотрудника, который этого увольнения заслуживает. Сильная позиция руководителя — он ценит сотрудников, но в случае чего — способен решить вопрос, то есть найти им адекватную замену либо решить вопрос другим способом. Это один из «трёх китов» в сложных переговорах с подчинёнными.

Какие ошибки допускают руководители, добиваясь признания вины подчинённым?

— При разборе ошибки подчинённого, для того чтобы этот разбор действительно был справедливым, руководитель должен пройти все роли: дознавателя, следователя, прокурора, адвоката и судьи.

У руководителей обычно всё хорошо с ролями прокурора и судей (обвинить сотрудника и назначить ему наказание), хуже дела обстоят со следствием и дознанием (руководители часто ленятся проводить тщательное расследование — глубокий расспрос). И совсем плохо обычно дела обстоят с ролью адвоката (предположить, что сотрудник, совершая ошибку или проступок, исходил из хороших мотивов). Пожалуй, это и будет самой распространённой ошибкой. А какой же это справедливый суд, если нет адвоката?



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Стоит ли вести переговоры с недовольным подчинённым?

— Безусловно. Недовольный подчинённый — это первая его стадия при переходе из разряда лояльных. Если мы заметили, что подчинённый стал недовольным, но при этом, в принципе, по-прежнему выполняет свою работу, как и прежде, есть соблазн этим не заниматься. Но это та самая искра, из которой разгорится пожар, если вовремя её не погасить. Если руководитель вовремя не займётся этой маленькой проблемой, есть большой шанс, что вскоре подчинённый перейдёт уже из категории «недовольного» в категорию «неисполняющего». И руководителю придётся решать уже более серьёзную проблему.

Как предотвратить разговоры о повышении зарплаты?

— Для того чтобы предотвратить такие разгово-

ры, должна быть справедливая система начисления заработной платы, о которой все сотрудники осведомлены. Если уж такой вопрос возник, как его решать — это подробно разбираем на тренинге.

Если сотрудник ожидал премии и требует её?

— Часто руководители стараются замотивировать подчинённых на большую сумму, но предпочитают точную сумму не называть. Здесь необходимо разобратся, если действительно вами были созданы ожидания у сотрудника по поводу премии, то нет другого способа, кроме как выплатить эту премию.

Чем отличается тренинг по данной проблематике от семинара или конференции?

— Как и любой тренинг, он отличается от семинара тем, что у него есть практическая часть — это

отработка изученных переговорных сценариев в управленческих поединках. Это позволяет закрепить знания и приобрести переговорный навык в безопасной обстановке.

Как Вы рекомендуете закреплять знания, полученные на тренинге?

— Я не знаю лучшего места для отработки изученных переговорных стратегий, чем клуб управленческой борьбы. Там вы в безопасной обстановке, не опасаясь неудачных жизненных ситуаций, сможете отработать приёмы переговоров и развить их в навык. Один из таких клубов — это наш клуб «Тандем», где занятия проходят в еженедельном вечернем формате.

Журнал



февраль 2015 г.

*Часто руководители стараются
замотивировать подчиненных на
большую сумму, но предпочитают
точную сумму не называть*



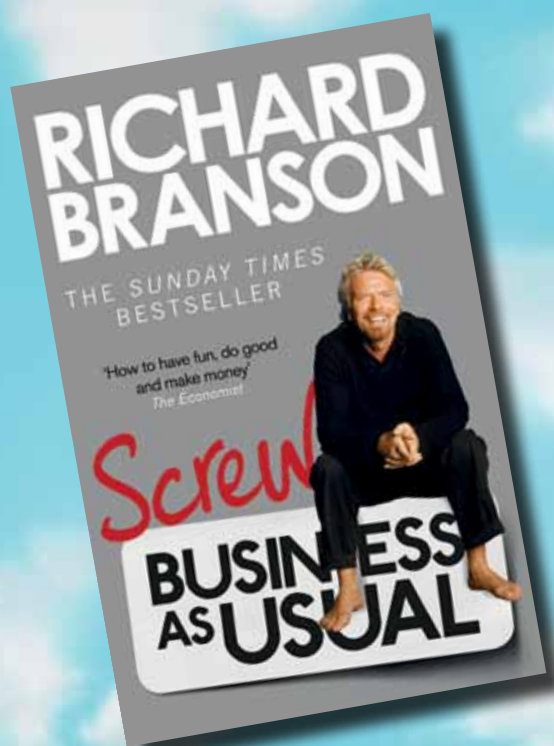
25 марта 2015 года, отель «Савой»

Бизнес-школа журнала  проводит **МАСТЕР-КЛАСС** Михаила Михайлова
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОДЧИНЁННЫМИ

Видео будет доступно для подписчиков журнала
на сайте top-personal.ru **БЕСПЛАТНО** по паролю.

Ричард Брэнсон

Screw Business as Usual



Это не просто еще одна книга о бизнесе. Это книга об изменении мира. В этой новом бизнес-манифесте нашего времени Ричард Брэнсон делится историями людей, которые идут по пути преобразования компании в силу добра, для людей и для планеты. Вы можете стать одним из них.