

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Потерять лицо – для китайца это страшно...

А для его работодателя – это некий ошейник, с помощью которого можно управлять...

Есть ли такой “ошейник” у нас для ценных специалистов? Не знаю... об этом и спросим у экспертов...

Скоро в  вип интервью с топами Открытие, Норникель, известным бизнес тренером Борисом Норка...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч» (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 37

Иногда, сотруднику нужно напомнить 3 или 4 раза, чтобы он приступил к выполнению задания...



Светлана Самолетова,
UCL HOLDING

стр. 47

Говоря о мотивации, мы, hr-ры, не должны забывать о демотиваторах!...



Татьяна Ведькалова,
ПАО Банк Уралсиб

стр. 53

“Высший пилотаж» от кандидата – когда я ощущаю, что собеседник может управлять и моими эмоциями...



Дмитрий Жирнов,
«Бридж ту ЭйчАр»

Топов надо брать только с одинаковыми ценностями

 Татьяна Кожевникова говорит о том что наши собственники часто любят сталкивать лбами своих топов в отличии от стиля управления в западных фирмах. Почему за 30 лет у нас этот стиль не исчезает? Чем он опасен для самого лидера?

 то как это воспринимает: для кого-то «сталкивать лбами», а кто-то – «дали вызов, я справлюсь и стану сильнее». Это исключительно вопрос восприятия конкретных личностей. Но в любом случае, это анахронизм. Сейчас ТОП – уже условное понятие, не такое как в конце девяностых. В современных компаниях, которые стремятся быть на острие тренда, субординация и разделение очень нивелированы, в них нет культуры подчинения, свойственной СССР и постперестроечной эпохе. Вертикаль власти достаточно условна. В такой культуре ТОП значим и ценен своей экспертизой. Устраивать гладиаторские бои среди ТОПов – значит уничтожать свой бизнес. Собственники, на-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



Эксклюзивно для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

целенные на коммерческий результат своих компаний, понимают, что бенефитов от интриг гораздо меньше, чем затраченных ресурсов. Человек, у которого есть мысли сталкивать ТОПов лбами, априори живет в парадигме не лидерства, а администрирования. В коммерческих компаниях это уже не работающая парадигма в современных условиях. Посмотрите на авангардные компании: Яндекс, CarMoney, Qiwi. В компании, где ТОПов сталкивают лбами, сильный ТОП не задержится, а вероятнее всего он просто туда не попадет... И этим предопределено поражение таких компаний на рынке.

сделать. Можно задавать проективные вопросы, но ТОПы в большинстве сами владеют такими методиками. Например, для определения метапрограммы «процесс-результат» – предложить опцион и пусть кандидат сам определит соотношение фиксированного оклада и бонуса. Весь парадокс сегодняшнего времени в том, что лучших ТОПов одним вознаграждением сейчас не удержишь. Если для него на первом месте вознаграждение, и оно способно удержать – это уже не лучший ТОП. Лучшего сотрудника сейчас удерживают многокомпонентные факторы. И если он не находит их, то значит компания

УСТРАИВАТЬ ГЛАДИАТОРСКИЕ БОИ СРЕДИ ТОПОВ – ЗНАЧИТ УНИЧТОЖАТЬ СВОЙ БИЗНЕС

❗ Ваш опыт в подборе топов позволяет Вам дать советы о том как понять истинную мотивацию кандидата?

Иногда человек с трудом и большой неохотой отделяет свою истинную мотивацию от ложной. Наиболее информативный метод – это анализ деятельности и поступков за определенный период времени, т.к. со временем мотивация может изменяться под действием внешних факторов. В части анализа мотивации ТОПов – нужно проанализировать предыдущие компании, которыми руководил кандидат. Определить, что его удерживало там, почему покинул, или готов это

не предпринимает больших усилий, чтобы его удержать. Иное время, иные критерии.

❗ Как не допускать конфликтов между топами подбирая сильных топов, но с прицелом на их командность?

— 1. Должен быть один концентратор лидерства – CEO или собственник. Сильный и харизматичный лидер. Это не означает, что он должен обладать экспертизой во всех областях бизнеса, но эксперты должны уважать его.

2. При подборе ТОПов нужно отбирать людей с одинаковыми ценностями, тогда у них будет доверие друг к другу.

3. Фиксированная часть вознаграждения у всех функциональных дирек-

тит, гибкий он или нет, слышит он собеседника, или только себя. Конструктивен ли при неприятных (стрессовых) вопросах, или идет на конфликт, может ли контролировать эмоциональные импульсы (в том числе и на невербальном уровне). За 2-3 часа встречи можно

ЕСЛИ ДЛЯ НЕГО НА ПЕРВОМ МЕСТЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, И ОНО СПОСОБНО УДЕРЖАТЬ – ЭТО УЖЕ НЕ ЛУЧШИЙ ТОП

торов должна быть в пределах одноштатной «вилки», а бонусная часть в большей части должна привязываться к финансовым показателям компании в целом.

4. В компании должны быть четкие регламентированные и прозрачные бизнес-процессы с отдельными зонами ответственности. ТОПы не должны делить ресурсы и дублировать работу. Это как раз к вопросу «столкновения лбами».

определить широту кругозора и выявить способность к проактивности и предвидению. Обычно, за этот промежуток времени возможно увидеть уверенность в себе и ощутить предупредительность к собеседнику со стороны кандидата. Важно внимательно слушать как кандидат дает себе оценку. Если у рекрутера создается впечатление, что самооценка объективна, то это один из признаков эмоционального интеллекта. Оптимизм и шутливые комментарии в разумных пределах на собеседовании

ТОПЫ НЕ ДОЛЖНЫ ДЕЛИТЬ РЕСУРСЫ И ДУБЛИРОВАТЬ РАБОТУ

Эмоциональный интеллект кандидата – как его разглядеть за 2-3 часа встречи?

— Опытный «охотник за головами» при беседе с кандидатом на ТОПа ви-

я также отношу к признакам высокого эмоционального интеллекта. «Высший пилотаж» от кандидата – когда я ощущаю, что собеседник может управлять и моими эмоциями.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

А, вообще, рекрутер должен сам обладать эмоциональным интеллектом выше среднего, чтобы за такой отрезок времени определить уровень эмоционального интеллекта собеседника.

пания находится в стадии M&A, т. е. в стадии изменений и неопределенности, соответственно на этот период нужен ТОП, которого драйвит от изменений и воротит от стагнации и даже от стабильности.

«ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ» ОТ КАНДИДАТА – КОГДА Я ОЩУЩАЮ, ЧТО СОБЕСЕДНИК МОЖЕТ УПРАВЛЯТЬ И МОИМИ ЭМОЦИЯМИ

 Можно ли и как увидеть потенциал кандидата через его мотивацию?

*Дмитрий Жирнов, CEO Кадровое агентство «Бридж ту ЭйчАр»

— Мотивация не отражает профессионализм соискателя. Мотивация может показать потенциал кандидата лишь в том, насколько долго он будет в команде, в каком объеме он будет брать на себя ответственность. HR должен понимать, что нужно компании в данный момент, и отбирать кандидата таким образом, чтобы это же мотивировало сотрудника. Например, сейчас ком-

беседовала И. Галкина

Журнал ,
2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для

