

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Всероссийский конкурс по созданию "Бизнес-идеи" - 71652, 71655, 71656

№ 6  
(418)

2017

Главная тема номера: ПСЕВДОТОПЫ

Главная тема номера:



Дмитрий Жирнов

**Псевдотопов роднит  
умение самопрезентации**

# Псевдотопов роднит умение самопрезентации

Псевдотопы, кажется, настолько превзошли себя, что их перестали бояться... Привыкли...

Но настало время выработки технологий — как вычислить псевдотоп, не поручая ему «погубить» компанию.



**Дмитрий Жирнов**

**Bridge2HR**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**❗ ПСЕВДОТОПЫ — почему именно в среде кадровых агентств возник и нередко применяется этот термин? Кого будем считать таковыми?**

— Не секрет, что через руки профессиональных хэдхантеров кадровых агентств проходит в десятки раз больше кандидатов, чем через штатных внутренних эйчаров компаний. Рекрутеры для ускорения процесса подбора разделяют кандидатов по типам и дают им названия. Так появились на свет «дауншифтеры», «хипосы» и, в том числе, «псевдотопы». Таковыми мы считаем тех, кто позиционирует себя как топ, но таковым не является и являться не будет даже после назначения на должность. Вероятно, какое-то время после вступления в должность такого менеджера у владельцев бизнеса будет сохраняться уверенность в правильности выбора лидера: красиво говорит, хорошо держится. Между тем бизнес чахнет. Выявить псевдотопов на этапе подбора — критерий профессионализма агентства.

**❗ Если вы просматриваете резюме кандидатов на топ-вакансию, то какой процент из них просто недотягивающие кандидаты (недостаточной квалификации и опыта)?**

— Таких большая часть. В резюме можно увидеть хороший карьерный рост, что является необходимым критерием релевантного резюме топа. Но иногда карьерная ступень, на которой сейчас находится кандидат, еще не может дать того

управленческого опыта, который ожидает заказчик. Если мы заговорили о терминологии рекрутеров агентств, то этот тип кандидата — «хипос», от английского high potential.

**❗ Выбирая лучших и приглашая в офис, кадровое агентство надеется представить заказчику только настоящих топов или можно и просто перспективных?**

— Многое зависит от заказчика. На какой стадии развития он ощущает свой бизнес сейчас. Идеальный вариант, это когда кадровое агентство представляет состоявшегося и эффективного управленца, а заказчик в свою очередь готов предоставить ему соответствующий мотивационный пакет и амбициозные задачи. Реальность не всегда оказывается такой.

**❗ Почти всегда кадровые агентства, с которыми работал  , делали акцент на перспективности — мол, он потом раскроется. И оказывались правы. Возможно ли такое с топами?**

— Безусловно! Вопрос только в том, готов ли собственник бизнеса принять риски возможных не критичных управленческих ошибок в период вхождения в должность. Если есть в команде сильные эксперты в функциональных областях, то новаторский «незамысленный» взгляд на бизнес молодого перспективного топа,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## МЕЖДУ ТЕМ БИЗНЕС ЧАХНЕТ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

часто кажущийся революционным, будет только полезен.

### **VI Псевдотопов можно как-то разделить на типажи и дать отличия?**

— Псевдотопов роднит схожесть в умении самопрезентации. При этом они очень расплывчато показывают свои достижения, избегая конкретных цифр. Как правило, это процессники, т.е. в их метапрограмме «процесс-результат» процесс преобладает. Мы условно делим псевдотопов на «Остапов», т.е. страда-

дом является исследование бэкграунда кандидата. Исследуются финансовая и управленческая отчетность компаний за период, когда кандидат руководил ими. Собираются отзывы коллег, партнеров, клиентов. Деятельность в цифрах и фактах говорит гораздо красноречивее любой самопрезентации.

### **VI Чем отличается второе... третье... четвертое собеседование на топ-вакансии от первого? Цель? Средства? Итоги?**

## **АКЦИОНЕРАМ ПОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ОНИ НАШЛИ «ТОГО САМОГО» МЕНЕДЖЕРА, ЕГО СТАЛИ СТАВИТЬ В ПРИМЕР**

ющих хронической пронырливостью, и «непризнанных гениев», тех, кто уверен в своей исключительности, но рыночные факторы, сотрудники или собственники бизнеса постоянно мешают им стать менеджером года.

### **VI Интервью с кандидатами на позиции топов длятся, как правило, долго. Псевдотоп может продержаться сколь угодно долго до раскрытия?**

— Одними интервью подбор кандидатов на топовую позицию не ограничивается. Безусловно, эффективным мето-

— Оценка профессиональных и личностных компетенций кандидата на топовую позицию — кропотливая работа. Для того чтобы понять причину успеха кандидата в предыдущей компании, нужно отделить достижения самого кандидата от достижений его команды. Если первая встреча, как правило, это личное знакомство в свободной обстановке, вторая и третья — сравнение с моделью основных компетенций, то каждая последующая встреча все больше становится похожа на деловые переговоры. Результатом которых, должен стать найм.

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

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**НЕ ПОЛУЧИТСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ТОП-ПОЗИЦИИ,  
СТАНУТ БИЗНЕС-ТРЕНЕРАМИ С АКЦЕНТОМ НА ШОУ**

## **И** Существуют ли особые технологии проверки кандидата на «псевдотопность»?

— К сожалению, мне не известны безотказные технологии выявления псевдотопов на начальных этапах подбора. Личный опыт работы на высоких руководящих постах в коммерческих структурах, знание экономики предприятия изнутри, понимание значимости корпоративной культуры — вот, на мой взгляд, необходимый набор качеств успешного «охотника за головами» топ-менеджеров.

## **И** Наблюдали ли вы псевдотопов в реальном бизнесе в действии?

— Мне повезло — я под руководством псевдотопов не работал. Но от наших клиентов неоднократно слышал о результатах их работы в реальном бизнесе. Последний такой пример — это руководитель регионального филиала телекоммуникационной компании. С назначением его на должность резко пошли вверх показатели управленческой отчетности. Акционерам показалось, что они нашли «того самого» менеджера, его стали ставить в пример остальным региональным лидерам. На планерках в центральном офисе в Москве он выступал перед коллегами с красивой презентацией о росте показателей его территории. Но через небольшой промежуток времени, после сравнения управленческой и финансовой отчетностей по данному региону, выявились приписки «мертвых душ», неучтенная дебиторская задолженность и т.п.

## **И** Если псевдотопу удалось втереть всем очки, и он пришел в компанию, то какие его действия могут его выдать?

— Как я сказал ранее, скорее, его выдаст динамика финансовых показателей компании, т.е. то, ради чего его наняли. Также с первых дней работы для таких менеджеров характерно избегание ответственности.

## **И** Псевдотоп понимает, что он блефует?

— Как правило, да. Псевдотоп ищет для себя компанию, где его непрофессионализм будет наименее заметен или может быть обнаружен только через какое-то время. Для них привлекательным является ведение длительных проектов с малым количеством контрольных точек и размытой ответственностью. За время проекта псевдотоп заводит нужные знакомства, занимается самопиаром и формированием личного бренда. Не завершив проект, он уходит в другую компанию, часто получая входной бонус.

Хотя мне приходилось сталкиваться с кандидатами на топ-позиции, которые верили в свою непогрешимость, а многократные неудачи в предыдущих компаниях списывали исключительно на внешние факторы и доставшееся тяжелое наследство.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Искренне верящие в свой талант псевдотопы более опасны для компании, чем «Остапы»?

— Думаю, что да. «Профессиональные» псевдотопы стараются окружить себя грамотными экспертами, тратят деньги на консалтинг, т.е. стремятся как можно

период его работы EBITDA выросла на 10%». Рекомендодатели, представляемые псевдотопом, чаще всего тесно не работали с ним в бизнесе. Это могут быть хорошие знакомые с высоким социальным статусом, знающие кандидата по конференциям, фуршетам и неформаль-

## ПСЕВДОТОП ИЩЕТ ДЛЯ СЕБЯ КОМПАНИЮ, ГДЕ ЕГО НЕПРОФЕССИОНАЛИЗМ БУДЕТ НАИМЕНЕЕ ЗАМЕТЕН ИЛИ МОЖЕТ БЫТЬ ОБНАРУЖЕН ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ

дольше оставаться на плаву. Убежденные в своей непогрешимости псевдотопы могут разрушить бизнес гораздо быстрее.

ным встречам. Кандидат именно с этой целью заводит подобные деловые знакомства. Поэтому сбору рекомендаций нужно уделять особое внимание.

**УП** Рекомендации хотя не столь обязательны у нас, как в Европе, но псевдотопы как-то подкрепляют себя ими? Как?

— Рекомендация — это слабое звено в карьере псевдотопа. Как правило, они могут предоставить людей, которые дадут положительный отзыв об их деловых качествах. При беседе с рекомендодателями следует делать упор на измеримые показатели деятельности кандидата. «Сильный менеджер» или «хороший хозяйственник» в отзывах не несут практической информации для хедхантера. Я хочу услышать: «Сильный менеджер, при нем компания нарастила долю рынка с 10 до 14%», «хороший хозяйственник, в

**УП** Итак, почему сейчас на рынке стало так много псевдотопов?

— В условиях нестабильности и неопределенности в экономике выросло число собственников бизнеса, которые ждут от топа «чудес невозможных». Если есть спрос на красивые обещания, то появляется и предложение.

**УП** Как кандидат обычно выращивает в себе псевдотопа? Какие книги читает, где учится выдавать себя за топа?..

— Как я уже говорил, мы выделяем два типа псевдотопов. «Остапы» — при-

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



родные актеры и коммуникаторы, харизматичные личности. Они делают упор на то, как они говорят, а не на то, что они говорят. Не получится закрепиться на топ-позиции, станут бизнес-тренерами с акцентом на шоу. Харизма, плюс актер-

«профессиональным» псевдотопам он не интересен. Здесь «само-собой, вместе с рынком», без усилий развитие невозможно. Если кто и откликнется из этой категории кандидатов, то откровенные «Остапы».

## РЕКОМЕНДОДАТЕЛИ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫЕ ПСЕВДОТОПОМ, ЧАЩЕ ВСЕГО ТЕСНО НЕ РАБОТАЛИ С НИМ В БИЗНЕСЕ

ское мастерство, плюс банальные правильные слова о бизнесе равно бизнес-тренер шоумен.

«Непризнанные гении» действительно обладают неким набором профессиональных компетенций и к псевдотопам себя не причисляют. Они учились в одном из ТОП-5 вузов страны, знают функционал топ-менеджера, но они не лидеры. Они не могут создать команду, уперты в своих заблуждениях, не могут признать ошибок.

**УП** Если вы дадите вакансию «директор кадрового агентства», много ли псевдотопов на нее откликнутся? Кто они, откуда и зачем?

— Рекрутинговый бизнес в России сейчас высокорискованный и при этом конкурентный. Т.е. достаточно сложен в управлении и развитии. Думаю, что

**УП** Зачем (повторим вопрос) псевдотопы в стиле нон-стоп стучатся и стучатся в двери компаний?..

— Им выгоднее выйти напрямую на собственников бизнеса и предложить свои услуги по управлению компанией. Так они рассчитывают избежать скрупулезного анализа своей кандидатуры кадровым агентством.

**УП** Как эти современные Остапы Бендеры приспособливаются к меняющимся требованиям компаний? (Одежда, социально значимые ответы, хобби, связи, рекомендации, авто, отдых, кругозор, дипломы...)

— Не последнюю роль здесь играет нетворкинг. В Москве много бизнес-школ. Они часто проводят семинары, презентации и другие мероприятия, которые по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# ЗА ВРЕМЯ ПРОЕКТА ПСЕВДОТОП ЗАВОДИТ НУЖНЫЕ ЗНАКОМСТВА, ЗАНИМАЕТСЯ САМОПИАРОМ И ФОРМИРОВАНИЕМ ЛИЧНОГО БРЕНДА

ТОП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сещают топ-менеджеры. Здесь «Остапы» могут учиться общаться, одеваться как топы, впоследствии заводить нужные связи.

**УП** Почему кандидатов на топ-позиции в возрасте за 60 часто считают псевдотопами? В силу их несовременности?

## ОНИ НЕ МОГУТ СОЗДАТЬ КОМАНДУ, УПЕРТЫ В СВОИХ ЗАБЛУЖДЕНИЯХ, НЕ МОГУТ ПРИЗНАТЬ ОШИБОК

— Недавно в нашем агентстве я встречался с возрастным бывшим топ-менеджером одной успешной агрофирмы, которая ушла с рынка практически сразу после переизбрания одного из ключевых чиновников в областном управлении. Он пытался меня убедить, что может возглавить подобную агрофирму в любом регионе страны. Но при этом не понимал, что большую часть своей трудовой биографии управлял немасштабируемым бизнесом, где привлечение внешних инвестиций, сбыт продукции были завязаны на конкретных людях, лоббистах. И повторить финансовый результат без этих людей в рыночной среде будет под силу только эффективному и креативному менеджеру. А он всего-навсего хороший завхоз.

Другой момент, который мы учитываем при рассмотрении возрастных кандидатов — это профессиональное «выгорание». Большинство таких кандидатов считают себя энергичными и работоспособными, но практика показывает, что это не всегда так.

Методы менеджмента со сменой эпох также меняются. Сейчас требуются топы-

лидеры, сильные переговорщики. Мне трудно представить, как будет управлять поколением «Z» авторитарный руководитель конца прошлого века. Безусловно, есть исключения. Например, возрастной кандидат может стать хорошим советником, экспертом.

\* **Дмитрий Жирнов, генеральный директор кадрового агентства Bridge2HR**

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.