

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Варшавский адрес: по адресу "Росбанк" - 71652, 71655, 72025.

АВГУСТ 8-16

№ 31  
(395)  
2016

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Главная тема номера:

**Возможно, машины никогда не смогут делать работу, связанную с такими видами деятельности, где необходимо учитывать человеческую природу и взаимоотношения, важна система ценностей и мировоззрение...**

**Елена Озерцова**

**Я знаю случаи, когда  
работодатель тратил сотни  
тысяч рублей, чтобы удалить  
отрицательные отзывы из  
Интернета, потому что найти  
адекватных специалистов было  
просто невозможно**



**Дмитрий  
Чигадаев**

**Chigadaev.ru**

**И** Ваша статья в журнале **И** (опубликована на сайте в рубрике «Эксперты») — это крик души или призыв к обществу что-то серьезно менять?

— **М**оя статья — это призыв к большинству собственников и топ-менеджеров пересмотреть отношения с персоналом, перестать искать HR-волшебников, которые создадут очередь на входе в компанию из квалифицированных и мотивированных работников. Это невозможно. Люди в любом случае важнее, чем деньги, потому что именно люди создают добавленную стоимость и приносят компании доход. Поэтому забота о персонале — не альтруизм, а вложения в стабильность компании.

**УП** В чем суть описанных вами проблем с персоналом и его набором для таких гигантов, как «Ашан» и «Хёндэ», в которых вы трудились?

— Трудности с набором персонала испытывают в той или иной степени все компании. Гигантам, конечно, проще. На них работает бренд. Поэтому организовать массовый набор персонала гораздо легче. Компании с иностранным капита-

любой сотрудник, даже приходящий на позицию топ-менеджера, проходит трехмесячную стажировку в торговом зале, работая в разных отделах как обычный работник торгового зала. Это делается для того, чтобы с азов постичь суть торговых бизнес-процессов. Другой вопрос: есть ли у сотрудников желание брать знания? А проблемы с персоналом в России везде одни и те же: абсентеизм, то есть отсутствие на работе в рабочее время, пьянство, наркомания и воровство в той или иной мере.

**ЕСЛИ ГОВОРИТЬ ОБ «АШАНЕ», ТО ЛЮБОЙ СОТРУДНИК, ДАЖЕ ПРИХОДЯЩИЙ НА ПОЗИЦИЮ ТОП-МЕНЕДЖЕРА, ПРОХОДИТ ТРЕХМЕСЯЧНУЮ СТАЖИРОВКУ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ, РАБОТАЯ В РАЗНЫХ ОТДЕЛАХ КАК ОБЫЧНЫЙ РАБОТНИК ТОРГОВОГО ЗАЛА. ЭТО ДЕЛАЕТСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ С АЗОВ ПОСТИЧЬ СУТЬ ТОРГОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

лом могут позволить себе взять сотрудников без опыта и обучать их даже за рубежом.

В компаниях с японской моделью управления никто не требует от сотрудника результата прямо сейчас, у него есть право на ошибку, если эта ошибка не критическая. Поэтому у сотрудников меньше стресса при вхождении в должность. Если говорить об «Ашане», то

**УП** Если гигантам бизнеса не просто привлечь качественный персонал, то что же остается среднему и малому бизнесу?

— Растить квалифицированных сотрудников в своих рядах, грамотно их мотивировать, а для этого нужно быть ближе к народу. Чтобы эффективно управлять, нужно понимать, кем ты управляешь.

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

Управленцам, если они действительно хотят быть успешными, нужно проводить больше времени «в полях», знать и понимать бизнес-процессы своей компании, регулярно общаться с сотрудниками и проявлять к ним неподдельный интерес, знать по возможности их нужды и чаяния — все, что писал Дэйл Карнеги почти сто лет назад, никто не отменял, все это продолжает работать. Это кропотливая каждодневная работа в ручном режиме. Это непросто, но возможно.

### **УП** Чем сегодня можно надолго удержать линейный персонал, кроме зарплаты?

— Мы живем в обществе потребления — сегодня просто «работа» кандидату не нужна. Человек не хочет чувствовать себя винтиком в системе. Любому хочется, чтобы его уважали, если не считались с его мнением, то хотя бы прислушались к нему, признавали заслуги. Человек хочет участвовать в интересных проектах и жизни компании, чтобы хотя бы в отдаленной перспективе брезжил карьерный рост.

Очень многие сотрудники жалуются, что руководство их не слышит и, самое ужасное, — не хочет слышать. Одним из самых важных элементов в отношениях «работник-работодатель» является наличие обратной связи. И по результатам

этой связи в каждом конкретном случае работодателю решать, что он может предложить сотруднику, — ведь в трудовых отношениях участвуют две стороны. Социальный пакет играет значительную роль при выборе работником компании — это нельзя не учитывать работодателю.

### **УП** В статье вы пишете о том, что общество должно серьезно изменить подходы к переобучению безработных? Как?

— Переобучение не должно быть формальным. Переобучение должно проводиться на базе данного конкретного предприятия с возможностью дальнейшего трудоустройства на этом же предприятии. Ведь что происходит сейчас? Реальная ситуация из жизни: нужен водитель погрузчика на фабрику. Приходит человек с правами на погрузчик, которые он получил, пройдя обучение с помощью центра занятости, но ездил на погрузчике во время обучения всего два раза. И после пробного заезда на складе — тест-драйва — ему отказывают, потому что он загубит готовую продукцию — результат деятельности целой смены на фабрике. Государство потратило деньги на обучение, но в результате человек остается безработным, его никто не берет на работу, даже при наличии соответствующей бумажки, просто потому, что у него нет соответствующей практики. Поэтому

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



предприятия, центры занятости и учебные комбинаты должны договариваться между собой, чтобы все участники процесса оставались довольны.

**УП** А можно с вами поспорить? Ведь есть и компании, куда стоит очередь из кандидатов (об этом нам говорят в кадровых агентства).

— В чем заслуга компаний, куда мечтают попасть даже студенты? Эти компании занимаются не только внешним, но и внутренним HR-брендингом. Сегодня это единственный инструмент, который может использовать работодатель в борьбе за квалифицированного профессионального работника. Позитивный имидж работодателя помогает хорошо продавать вакансии. Априори считается, что в компании с известным брендом все хорошо: много денег, стабильность, официальное трудоустройство и зарплата.

**УП** Физический труд непрестижен у нас. А где он престижен? Как его сделать привлекательным?

— Давайте определимся с понятиями, что такое физический труд? Это профессия землекопа? Или это профессия оператора станка с числовым программным

управлением? Профессия землекопа, я думаю, нигде не престижна, и такая профессия осталась только в слаборазвитых государствах, потому что везде землю роют машинисты экскаватора, а машинист экскаватора сегодня в крупных городах получает довольно хорошие деньги, зарплата начинается минимум от 50 тысяч. За последние двадцать пять лет технологии серьезно продвинулись вперед, как таковой физический труд в его обычном понимании исчезает. Считается, что умственный труд должен оплачиваться выше, чем физический. Но сегодня сварщики, машинисты кранов и даже квалифицированные сантехники зарабатывают гораздо больше, чем офисные сотрудники. Эти профессии очень востребованы на рынке труда, знания и опыт хорошего специалиста всегда ценятся. Поэтому я бы не сказал, что работа синих воротничков менее престижна. Другое дело, что об этом нужно информировать молодежь, возрождать специальные профессиональные училища, где будут готовить по соответствующим специальностям. Эта работа, к сожалению, сейчас не ведется.

**УП** Фирменная одежда, сауны, чистый воздух, питание в его лучшем виде в процессе труда — это может изменить ситуацию?

— То, что вы перечислили, это и есть нормальное отношение работодателя

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



к сотруднику. Я знаю массу примеров, когда молодой человек устраивается в крупную российскую или иностранную компанию, и через несколько лет его среднегодовой доход составляет 50-60 тысяч рублей, у него есть ежегодные бонусы, ему оплачивают переработки в соответствии с законодательством, его кормят, он обут, одет в корпоративную униформу, обстиран и накормлен, у него есть ДМС. Естественно, что сотрудник лоялен компании и держится за такую работу, и будет работать там годами.

### **УП** **Партнерские отношения или диктаторские замашки — что вы предлагаете в отношениях с линейным персоналом?**

— Необходимо требовать от персонала четкого и своевременного выполнения должностных и функциональных обязанностей. А вот партнерских отношений с линейным персоналом, как показывает практика, однозначно быть не должно. К сожалению, российский работник принимает такие отношения за признак слабости работодателя и быстро начинает пробовать его «на зуб». Крайности всегда плохи. Невозможно работать с диктатором-самодуром, но и вседозволенность тоже недопустима. Нужно находить золотую середину: где-то закрутить, а где-то ослабить гайки, для этого и существует HR-отдел в компании.

### **УП** **О. Голодец подняла проблему псевдовысшего образования. А что вы, как практик, посоветуете в отборе кандидатов при оценке их образования?**

— Есть такое выражение: «Глаз горит». Так вот, не столько важен диплом, сколько драйв кандидата, желание учиться, узнавать новое, совершенствоваться и расти. Важно понять мотивацию кандидата, получить внятный ответ на вопрос: «А зачем вам это работа?»

### **УП** **Геймификация процесса работы — это важный тренд развитых стран и лидеров бизнеса. Суть в том, чтобы работу сделать приятной и интересной. Почему наши работодатели даже не смотрят в эту сторону?**

— Наверное, потому, что далеко не во всех компаниях есть отделы обучения. Российскому работодателю сегодня не до геймификации, ему нужно выживать и, к сожалению, сокращать издержки в условиях продолжающегося кризиса.



**УИ** Грубость, нечестность, непрозрачность работодателей — тоже проблема? Не будем же мы винить во всем только самих людей и государство?

— Конечно. Отсутствие экономической стабильности рождает стремление жить одним днем. А погоня за сиюминутной прибылью ведет к отсутствию эффективных систем управления, потому что цель работодателя — получить прибыль здесь и сейчас, не думая о завтрашнем дне и своей репутации. Но уже сейчас такие работодатели испытывают трудности с подбором персонала благодаря тому, что работники имеют возможность оставлять свои отзывы на специальных сайтах. Я знаю случаи, когда работодатель тратил сотни тысяч рублей, чтобы удалить отрицательные отзывы из Интернета, потому что найти адекватных специалистов было просто невозможно.

**УИ** Как защитить компанию от переманивания конкурентами всей команды (разработчиков, отделы финансов, маркетинга)? Порой компании гибнут из-за этого.

— Российское законодательство никак не защищает работодателя в подобной ситуации. Вопрос лежит в морально-этической плоскости деловых отношений

работника и работодателя. В этой связи важна профилактическая работа HR-отдела — по выявлению забот, болевых точек и основных мотиваторов к работе конкретного сотрудника. А зная, что стимулирует интерес к работе, применять именно этот вид мотивации для удержания сотрудника. Но универсальных рецептов нет, к сожалению, от переманивания никто не застрахован.

**УИ** Промышленные предприятия как гордость экономики исчезают, как паровозы когда-то. Экономика станет иной. Какой? Что должен делать в этих условиях HRD и его акционеры и топы? К чему готовиться уже сегодня с учетом трудовых ресурсов?

— За последние двадцать лет технологии в мире изменились коренным образом, а на большинстве российских предприятиях оборудованию по 40-50 лет, где-то еще сохранились трофейные станки. Речь, конечно, не идет о предприятиях автопрома и фармацевтической промышленности.

Сегодня основная масса квалифицированных рабочих — это люди, получившие профессиональное образование еще в советское время. Кроме того, налицо отставание системы подготовки квалифицированных рабочих от потреб-



ностей сегодняшнего дня. Перспективы не радостные. Это всероссийская проблема, с помощью наставничества и грамотно выстроенной системы мотивации на отдельно взятом предприятии ситуацию не исправить. Без государственного вмешательства и грамотного регулирования эту проблему не решить. И чем скорее государственные мужи это осознают, тем лучше будет для всех нас.

**УП** **Аутсорсинг бизнес-процессов — как вы смотрите на его применение? Уже есть мощные компании, где нет HRD, но много контролеров аутсорсеров (производство, логистика, продажи, рекрутмент, пиар, реклама) — возможно, микрокомпаниям легче подбирать, обучать, мотивировать персонал? Возможно ли, что большие компании реально проигрывают в эффективности малым нового типа?**

— На аутсорсинг отдают техническую работу, ведение кадрового делопроизводства, проведение первичных интервью при рекрутинге. Но по своему опыту могу сказать, что очень часто рекрутинговые агентства предоставляют совсем не тех кандидатов, которые действительно нужны компании. Иногда гораздо проще искать самому. Заниматься

же функцией Employee Relations, отношениями внутри компании, консалтеры-аутсорсеры не могут, они могут разработать KPI за довольно внушительное вознаграждение или провести оценку персонала. А в управлении людьми нужна ежедневная кропотливая работа — именно в этом ключ к успеху в данной сфере.

Что касается эффективности микрокомпаний, то я бы не сказал, что им легче подбирать, обучать и мотивировать персонал, трудности в этой сфере есть у всех, но большие компании действительно очень часто проигрывают малым в эффективности. Во-первых, из-за излишней бюрократизации процессов, потому что любой, даже самый ерундовый вопрос невозможно решить быстро, а во-вторых, из-за чрезмерного увлечения политикой и подковерными корпоративными играми.

**УП** **Как бы вы рекомендовали быстрорастущим компаниям искать и выбирать подходящих HRD? На рынке есть разные HRD — весьма опытные, сверхобразованные в западных школах, нераскрытые таланты...**

— Задача HR-менеджера — найти баланс между российским менталитетом, социальной политикой компании, ко-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



торая является основой HR-брендинга, и ее экономической эффективностью. При выборе HRD всегда необходимо отталкиваться от тех задач, которые стоят перед компанией. Нужен ли организатор с управленческим опытом, HRD-стратег или HRD-исполнитель, решающий текущие задачи в существующей системе? В любом случае я призываю не искать HR-волшебников, обещающих создать очередь из кандидатов, не заикливаться на HRD с психологическим образованием, ведь психолог видит в работнике прежде всего человека с его личностными проблемами. Современный российский HRD должен знать и понимать бизнес-процессы компании, уметь применять на практике трудовое законодательство, знать кадровое делопроизводство — это базис, но при этом помнить, что людьми все же должны управлять люди, а не кипы бумаг и коэффициенты.

### **■ Каков сейчас диапазон зарплат HRD и от чего они зависят?**

— Размер вознаграждения зависит от поставленных задач и роли HRD, которая определяется руководством компании или акционерами, а также от политики компании в сфере вознаграждений, количества сотрудников в компании. Где-то HRD занимается лишь поддержкой HR-функций и решает орга-

низационные вопросы, где-то участвует в ведении кадрового делопроизводства, организует процесс рекрутмента и участвует в нем в качестве исполнителя. А где-то директор по персоналу является участником управления компанией и бизнес-партнером.

Средний по рынку уровень зарплат HRD примерно 80-100 тысяч, иностранные и крупные российские компании предлагают в районе 120-140 тысяч рублей в месяц.

### **■ В статье вы называете зарплаты линейных сотрудников в России. Китай уже уперся в потолок зарплат. А Россия?**

— Сегодня сумма в 30 тысяч рублей в месяц — это максимальная сумма, которую готов платить работодатель работнику при отсутствии квалификации. Зарплата линейного персонала традиционно невысокая. Поэтому большинство линейных сотрудников рассматривают свою работу как временную. И если неквалифицированных работников еще можно найти, например, продавцов, то линейных сотрудников с узкоспециализированными знаниями и навыками, таких как операторы производственной линии на фабрику или операторы call-центра в коллекторское агентство, найти очень сложно.

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



**УИ** В России при нехватке рабочих (а менеджеры, как вы пишете, упорно не желают работать руками) 65% занятых — госслужащие. В Европе — 25%. Куда будем двигаться? Может быть, есть резерв поиска рабочих рук? Или госслужащие не подойдут таким компаниям, как ваша?

— Я бы поставил вопрос иначе: а готовы ли сами госслужащие начинать все с нуля, менять свой менталитет? Ведь многие пошли на непыльную работу «управлять» и быть поближе к распределению бюджетных средств. Трудовой ресурс в стране, безусловно, имеется. Но нужна продуманная государственная политика по подготовке и переобучению кадров. Ну и, конечно, желание самого человека получать профзнания и работать.

**УИ** Какие книги по бизнесу вы бы рекомендовали почитать коллегам?

— Я очень рекомендую книгу Карен Фелан «Простите, я разрушил вашу компанию». Эта книга о том, что не бывает чудодейственных методологий и моделей в управлении людьми. О том, что топ-менеджерам нужно пересмотреть отношение к людям как к активам, которые нужно контролировать, измерять и стандартизировать. Нужно просто помочь им лучше работать вместе.

\* **Дмитрий Чигадаев, руководитель кадрового проекта Chigadaev.ru.**

Беседовал А. Гончаров

Журнал



август 2016 г.

