

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 10  
(566)

2020

Важные адреса в каталоге "Решения" – 71852, 70859, 72635



Тарик Альхаурани



Глеб Архангельский



Дмитрий Жирнов



Айта Лузгина



Михаил Молоканов



Вера Мухина



Валерий Сидоренко



Ольга Яковлева



Владимир Якуба


Главная тема: **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

# Не нанимайте людей глупее себя

Нанимать людей умнее себя – это известный принцип.

Эксперт дает понять, как опасно накопить в вашем тылу глупых сотрудников. А ведь многие компании вынуждены брать «всех, кто рвется у них работать» сокращая время подбора и выращая проблемы: балласт и текучку.

**УП** Как часто и вообще, как лучше лидеру проверять “тылы”?

 амо понятие «тылы лидера» может иметь несколько трактовок. Тылом может быть вся команда у наемного менеджера, например, руководителя обособленного подразделения, регионального филиала, отдела. И проверять тылы в данном случае, чаще всего означает вовремя выявить подчиненного «копающего» под руководителя с целью подсидеть его. В этом случае правильная тактика – постоянно развиваться и быть вне конкуренции. Но эта тактика в основ-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ном работает только в книгах по менеджменту, в реальной жизни подсаживают и профессионалов высокого уровня и преданных компании единомышленников. Поэтому проводя ежегодное МВО и оценку методом 360 градусов большинство руководителей анализируют результаты оценки своих сотрудников не только в разрезе целей компании, но и преследуют цель выявить претендента на своё место. И дальше зачислить такого сотрудника в кадровый резерв, или пытаться избавиться от него. Это уже будет зависеть от характеристик конкретного руководителя.

У собственника бизнеса или Генерального директора тылом может являться команда топ менеджеров. В данном случае проверка тылов должна заключаться в проверке единства целей и ценностей. Это достигается в первую очередь правильным подбором персонала и дальнейшей его мотивацией. Если отвечать на вопрос: «как проверять?», то из моего опыта – это регулярные мероприятия в неформальной обстановке, где человеку нужно будет делать выбор. Я знаю пример, когда GM международной компании ежегодно летом вывозит свою команду топ менеджеров ТЕТ-1 на северо-запад Среднесибирского плоскогорья, где он со своими «тылами» живет неделю без мобильной связи и всех остальных благ цивилизации в палатках, в окружении дикой природы, сибирского гнуса и комаров. Только решиться на эту поезд-

ку – уже трудный выбор для не фанатов экстремального отдыха.

Некоторые предприниматели считают своим тылом надежных поставщиков комплектующих, расходных материалов и т. п., или арендодателей помещений, т. е. вещей, без которых их бизнес не может существовать. Хорошей проверкой таких тылов может оказаться нестандартная ситуация, как например сейчас с обвалившимся курсом рубля. В плановом порядке проверка надежности таких внешних партнеров сводится к неформальным встречам, где мониторится общий настрой и перспективы дальнейшего сотрудничества. Как правило это делается на регулярной основе и внешне напоминает дружбу.

**УИ** Как понять, что стартап уже пора переводить на режим системной фирмы?

— Если не вдаваться в полемику, что считать стартапом, а что системной фирмой (например, многомиллиардный Uber до сих пор называет себя стартапом), то в общем случае: системная фирма – фирма, формализовавшая все процессы и строго их придерживающаяся. О системном и регулярном менеджменте журнал публиковал несколько интересных статей в прошлом году.

Когда можно удерживать процессы и делать их системными? Когда у ком-



пании маленькая степень неопределенности, т. е. когда уже все гипотезы развития проверены и понятно, что делать дальше в течение длительного периода. Но по логике предпринимателя (особенно серийного) гипотезы не должны никогда заканчиваться. Его призвание генерировать идеи и гипотезы. Самое интересное, что генерацию и проверку гипотез можно тоже поставить на системный уровень. Яркий пример – предприниматель Ричард Брэнсон. Создавая сотую компанию, которая будет тестировать его очередную гипотезу с множеством неопределенностей, он действует по одной и той же системе. В одном из сотен его стартапов – Virgin connect я трудился несколько лет.

Если говорить про более распространенный случай, когда компания создается вокруг одной гипотезы, то, как только гипотеза оказывается верна и жизнеспособна, то её нужно отделять от предпринимателя и отдавать в работу операционному менеджеру, который умеет выстраивать, систематизировать и управлять бизнес-процессами.

**УТ** Какие еще ошибки стоят внимания лидера?

— Большинство ошибок лидеров заключаются в несоответствии их стратегии жизненному циклу компании. Например, как в описанном выше случае, нужно вовремя уметь передать своё

лидерство профессионалу в операции.

Вторая распространенная ошибка, когда лидер не диверсифицируется. Он воспринимает свой бизнес как единственное надежное место в жизни. Бизнес дает ему деньги, которые он может разместить опять в своем бизнесе с понятными рисками и процентами, или разместить в чужом бизнесе. Я назвал это «ошибкой», но всё же вернее назвать это «дилеммой».

Следующая популярная ошибка – ставка только на своё мнение. До какого-то момента эта стратегия верна, потому что лучше человека, придумавшего этот бизнес никто его не знает, но нужно уметь чувствовать момент, когда уже следует обращаться за помощью к более экспертным людям в бизнесе – консультантам, менторам.

Далее, среди наемных менеджеров уровня ТЕТ-1 и ниже, самая распространенная ошибка – нанимать людей глупее себя. Так, по их мнению, можно не беспокоиться о том, что подчиненный подсадит руководителя.

**\*Дмитрий Жирнов,**  
руководитель Кадрового агентства  
**Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

