

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 13
(617)

2021

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71032, 70050, 70030

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ СОБЫТИЙНОСТЬЮ**



Сергей Пронин
«ТАРЕСС»

**Винновым в нарушении
законных прав граждан
пощады быть не должно!**

Содержание

5

Лишь только там законность в мире есть, где отстают ее хватает силы...

Сергей Пронин, ООО «ТАРЕСС»

ЗАКОННОСТЬ

17

Управление событиями: менеджер как режиссёр

Александр Крымов
Тахир Базаров

ДИСКУССИЯ

27

О роли образования, деловых качествах и новой модели сотрудника

Юлия Соловьёва, Google

НОВАЯ МОДЕЛЬ СОТРУДНИКА

31

Диалог лучше чем приказы

Юлия Тезикова, KUPIBILET.RU

HR ПРАКТИКА

36

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

ДИСКУССИЯ

39

Подкаст за две недели: От идеи до монетизации

Кристина Вазовски

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

47

Комментарии к новости: «Уралхим» подтянул бывшего конкурента. В совет директоров компании может войти Дмитрий Стрежнев

Нина Кондратова, Фаворит
Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»
Ольга Дученко, АБ «Качкин и Партнеры»

КОММЕНТАРИИ

Алексей Дворник, HR Solutions
Светлана Фальковская, A.S.Wellas
Executive Search and Recruitment

56

ФИО – ключ ко всем секретам личности

Борис Хигир

НЕТРАДИЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

59

Повышение заработной платы

Инна Демидова

ИНДЕКСАЦИЯ

№13
(617)
Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

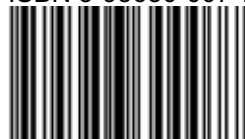
Подписано в печать 25.05.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

УП «Прохладные отношения» собственников и CEO, о которых пишет Коммерсант, – это норма для больших компаний?

Для собственников важно найти предсказуемого CEO, а для CEO важно понимать и принимать опасения собственников. «Прохладных отношений» можно избежать, если стороны примут, что предпринимательство и управление предприятием – это разные компетенции и даже, мировоззрения. Быть собственником бизнеса, предпринимателем – это значит рисковать, пробовать и ошибаться, экспериментировать. А управление организацией – это профессия, которую изучают в ВУЗах. Выучиться на Генерального директора, как и на нейрохирурга может каждый. Вопрос, конечно, какой это будет нейрохирург или директор. Задача ТОПа – улучшать и оптимизировать существующее положение дел, масштабировать бизнес. Сотрудничество собственника и CEO будет эффективным, только



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



в случае понимания сторонами, что управленец и собственник — очень разные роли!

Часто собственники рассчитывают, что новый CEO проведет улучшения компании только за счет своей харизмы, авторитета, талантов и тому подобных абстракций, с минимальными изменениями в компании. В реальности, сильный ТОП меняет многое в компании, от организационной структуры, до корпоративной культуры. Естественно, это может болезненно восприниматься собственниками. Возникает чувство утраты управляемости и как следствие, «прохладные отношения».

УП Как и чем сегодня крупные компании морально и материально мотивируют своих топов и CEO?

— Второй момент, который формирует «Прохладные отношения» собственников и CEO — это различие целей. Несмотря на то, что оба заинтересованы в финансовом результате компании, собственника волнует долгосрочное процветание, а вот, CEO устроит и результат в краткосрочной перспективе. Этому способствует мотивация ТОПа на: «захватить долю рынка как можно быстрее» со стороны многих собственников бизнеса.

В самой распространенной материальной мотивации, вознаграждение

наемного генерального менеджера зависит от годовых финансовых показателей и показателей управленческой отчетности за этот период, т.е. от краткосрочных результатов работы. Журнал неоднократно публиковал материалы о псевдоТОПах, которые умеют выдавать «на-гора» такие показатели, например, снижают отпускные цены и предоставляют отсрочку платежа клиентам, в результате план продаж выполняется, но фактически денег в компании нет. Или увеличивают годовую прибыль компании не за счет роста выручки, а за счет снижения затрат, как правило, на фонд оплаты труда и иных затрат на персонал. В результате в этом году план по прибыли выполнен, но компания лишилась основного ресурса — своих эффективных специалистов.

Поэтому материальная мотивация ТОПа в крупных компаниях сбалансированная. Она зависит как от краткосрочных, так и от долгосрочных KPI. Это позволяет предотвратить рост одного KPI в ущерб другому. Это создает и нематериальную мотивацию у ТОПа. У него появляется уверенность в том, что компания заинтересована сотрудничать с ним долго.

Сейчас появилась тенденция не делать бонусную часть слишком весомой в общей зарплате ТОПа и увеличивать в ней части, зависящие от сбалансированных KPI организации в целом.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП **Может ли присутствовать и в какой степени мотивация страхом увольнения?**

— Страх потерять работу является действенным стимулятором. Особенно, если работник – единственный кормилец в семье. Но, в случае с наемным генеральным менеджером этот мотиватор не работает так же эффективно, как со специалистами или мидл-менеджерами, у которых могут быть закрыты только базовые потребности, и месяц без работы – уже критичен для семейного бюджета. Для CEO более важна причина увольнения, чем сам факт увольнения. Если причиной увольнения ТОПа не является откровенный криминал с его стороны

по отношению к собственникам бизнеса, то другие причины – субъективны и требуют детального непредвзятого анализа. «Волчий билет» для ТОПа – явление очень редкое.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для