

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт в области "Персонал" – 71072, 71055, 71035

СТР. 5



Марина Степихова

СТР. 8



Ирина А. Иванова

СТР. 16



Дмитрий Судаков

СТР. 23



Елена Позолотина

СТР. 28



Дмитрий Жирнов

СТР. 31



Дмитрий Еремеев

Главная тема: **СОЦСЕТИ И РЕКРУТМЕНТ**



5

**РЕКРУТМЕНТ**  
**Соцсети меняют рынок поиска ценных кандидатов**

Марина Степихова, Usetech

8

**РЕКРУТИНГ**  
**Мотивация к обучению – самое важное**

Ирина А. Иванова, ООО «Тренинговая компания «Про-актив»

16

**ПРОФЕССИЯ**  
**Атлас новых профессий стал востребованным**

Дмитрий Судаков

23

**ПРАКТИКА HR**  
**Размер компании открывает для HRD новые возможности и перспективы**

Елена Позолотина, ТМК2U

28

**КОММЕНТАРИИ**  
**Масштаб компании имеет большое значение когда увольняют топа**

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

31

**МШПП**  
**Коучинговые инструменты в сопровождении изменений и управлении проектами на предприятии**

Дмитрий Еремеев

42

**РЕЦЕНЗИЯ**  
Гули Базарова

43

**АУТСТАФФИНГ**  
**Проблемы аутстаффинга в России**

Екатерина Новикова

51

**КОНФЕРЕНЦИИ**  
**Будущее управленческих профессий**

Павел Кочетков, Эксперт УП

59

**АНОНС ТП8**  
**Воровство на работе**

Игорь Тремаскин

62

**УДАЛЕННАЯ РАБОТА**  
**Удаленная работа – работа будущего**

Вероника Грибанова, Adecco Russia

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 29.09.2020 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](mailto: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

№32  
(588)

Издается с 1996 г. 2020 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



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Масштаб компании имеет большое значение когда увольняют топа



Чем крупнее компания, тем выше роль CEO. С ростом компании чаще всего растет число владельцев (акционеров) и понятие «собственник бизнеса» становится все более размытым. CEO, который возглавляет малое предприятие, управляемое до него в ручном режиме единственным учредителем, и CEO Публичного Акционерного Общества с советом директоров – это два совершенно разных топ-менеджера. Масштаб организации напрямую влияет и на набор причин, по которым компания может расстаться со своим топом.



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»

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



Малый и средний бизнес в лице единственного учредителя или ограниченной группы собственников расстаётся с CEO из-за недостижения им KPI, воровства денежных средств, искажения управленческой отчетности, откатов от поставщиков. Так же в таких организациях возможен конфликт управляющих позиций, когда собственник не может полностью отпустить свой бизнес под управление наемного топ-менеджера. Такая ситуация чревата субъективизмом в оценках и обратной связи топ-менеджера. Даже если объективно KPI достигаются, но не совпадают ценности собственника и CEO, то с CEO рано или поздно расстанутся.

В акционерных компаниях ситуация несколько иная. Как правило в АО есть совет директоров, который выполняет в том числе и контролируемую функцию над CEO от лица акционеров. При этом совет директоров сам себе назначает KPI, от которых зависит размер вознаграждения его членов. Известны случаи, когда в результате сговора умышленные искажения управленческой отчетности приводили к выплате бонусов не только самому CEO, но и совету директоров. Нашумевший пример такого сговора – скандал с американской энергетической компанией Enron.

Крупные компании, размещающие свои акции на биржах, не заинтересованы в скандалах, негативно влияющих на стоимость акций.

Поэтому к причинам увольнения топ-менеджера, характерным только для крупных компаний относится увольнение за нарушение комплаенса.

По сути, увольнение топ-менеджера – это конфликт между топ-менеджером и собственниками или советом директоров в случае акционерного общества. В любом конфликте виноваты обе стороны. Часто действия самого собственника бизнеса провоцируют действия или бездействие топ-менеджера, которое приводит к его последующему увольнению.

Самая распространенная ошибка учредителя компании – это наем CEO слабее себя. В результате, собственник вынужден заниматься микроменеджментом практически в том же объеме, что и тогда, когда он руководил компанией лично.

Но микроменеджмент и сам по себе является ошибкой собственника, приводящей к увольнению сильного CEO. Собственник никак не хочет принять тот факт, что его бизнес вырос и нужно отпустить свое дитя. Большинство учредителей – хорошие стартаперы, но практика показывает, что среди стартаперов крайне мало сильных операционщиков. Сильный CEO должен бить собственника по рукам и не давать вмешиваться в операционное управление. Креатор – противоположность систематизатору. Задача креатора найти



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

в системе потребность и заработать на этом. Так, например, появился на свет Фейсбук, но текущей операционной деятельностью Фейсбука управляют наемные топ-менеджеры. Не каждый собственник-креатор в состоянии понять это, и в итоге увольняет CEO-систематизатора.

Следующая ошибка собственников – скупость. Они занимают позицию «не проиграть», при этом ждут у себя в компании CEO только с жизненной позицией «выиграть». Они лишают CEO необходимых для победы ресурсов. Доступными ему инструментами он не может выполнить KPI, о которых он договаривался с собственниками при трудоустройстве.

Эго. «А ведь не я управляю компанией, хотя компания – моя». Фраза несколько утрированная, но она отражает настроения некоторых собственников бизнеса. Такие настроения заставляют учредителя практически ежедневно вмешиваться в оперативное управление бизнесом, этим он демотивирует своего топа. Настрой топа передается его команде, эффективность труда снижается, и установленные KPI не выполняются.

Культура ведения бизнеса в России еще достаточно сильно отличается от западной корпоративной культуры. Зачастую для учредителей важнее личная преданность и предсказуемость

решений наемного топа, чем взрывной рост финансовых показателей.

К ошибкам собственника бизнеса, приводящим к увольнению топа, можно отнести и неверное понимание точки жизненного цикла, на котором находится компания в момент найма топа. И, как следствие, в компанию приходит топ с неподходящими для развития компании складом характера и набором компетенций. Сейчас и производственный цикл, и жизненный цикл технологий имеет тенденцию к сокращению. Это заставляет CEO быстрее реагировать на изменения и учиться адаптироваться. Каждому жизненному циклу компании соответствует своя модель лидерства. И если человек не соответствует требуемой модели, собственник или совет директоров вынуждены его заменять.

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

Эксклюзивно для 