

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Управление" - 7102, 7052, 7242

№ 29  
(489)

2018

Главная тема: **ТРЕНИНГИ**



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

### ТРЕНИНГИ

**Печень и желудок не должны конфликтовать**  
Дмитрий Семин, бизнес-тренер

15

### ТРЕНИНГИ

**Тренинги очень полезны бизнесу**  
Яна Гусева, бизнес-тренер, коуч,  
организационный консультант

19

### ТРЕНИНГИ

**Если у тренера есть ХАРИЗМА, то люди  
идут на его тренинги**  
Панкратьев Вячеслав, Эксперт по корпоративной  
безопасности и управлению рисками

23

### ТРЕНИНГИ

**Тренинг должен приносить пользу компании**  
Олег Лихачев, Маркетолог, консультант,  
бизнес-спикер

26

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Бизнес против правил: Как Андрей Трубников  
создал Natura Siberica и захватил рынок  
органической косметики в России**  
Беляков А.

34

### РЕКРУТМЕНТ

**Автоматизируйте подбор персонала**  
Алексей Стоякин, Консалтинговая компания  
МДД Групп

39

### ПСИХОЛОГИЯ

**Комментарии к статье «Разбираться в людях –  
это просто. Не верите? Попробуйте»**  
Калашников Андрей, Жирнов Дмитрий,  
Романенко Оксана

50

### ФРИЛАНСЕРЫ

**Фрилансеры - свободный народ????!!!!**  
Широков Дмитрий, Юрист

55

### УСПЕШНЫЙ ОПЫТ

**Японский опыт «кружков качества» можно  
эффективно применять и у нас**  
Иванов Александр, бизнес-система ОМК

60

### РЕКРУТМЕНТ

**Несколько вопросов кандидату на «топ» позицию  
на понимание основ «управления (менеджмента)»**  
Калашников Андрей, «Актуальные  
управленческие решения»

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

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

Подписано в печать 10.08.2018 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 АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

ISBN 5-95630-007-7



№29  
(489)

Издаётся с 1996 г.  
2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Павел Кочетков,  
выпускающий редактор

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная  
[olga.kosharnaya.79@mail.ru](mailto:olga.kosharnaya.79@mail.ru)



Анна Баграмова  
[bagramova.anna@inbox.ru](mailto:bagramova.anna@inbox.ru)



Елена Мамонтова  
[top-personal\\_mamontova@bk.ru](mailto:top-personal_mamontova@bk.ru)



Влада Верёвкина  
[vladaver13@gmail.com](mailto:vladaver13@gmail.com)



Кристина Фирсова  
[vostoksiberia@gmail.com](mailto:vostoksiberia@gmail.com)



Алена Юрова  
[yurova.y@yandex.ru](mailto:yurova.y@yandex.ru)

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

# Комментарии к статье «Разбираться в людях – это просто. Не верите? Попробуйте»

Энтони Тьян – глава венчурного фонда Cue Ball и автор бестселлера *Heart, Smarts, Guts, and Luck*. В своем блоге на HBR он рассказывает, как быстро составлять о людях впечатление, избегать ошибок при найме и не упускать перспективных работников и партнеров. Вот 10 вопросов, которые Тьян использовал, чтобы научиться лучше судить о людях.



Калашников  
Андрей

«Актуальные  
управленческие  
решения»



Жирнов  
Дмитрий

Bridge2HR

Романенко  
Оксана

StaffLineGroup

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

### 1. Сколько человек говорит, а сколько слушает?

Если он говорит больше 60% времени, стоит задуматься: дело в его заикливости на себе, или он просто занервничал и не может остановиться?

— Да, способность слушать важна, но крайне ситуационна. Главное врожденное (!) качество лидера – «речевая инициатива». Важнейшие речевые черты социального лидера в беседе – это, во-первых, постоянное введение собственных новых тем (а не простое следование темам, которые предлагаются другими участниками беседы), во-вторых, постоянное стремление оценивать высказывания партнеров и словесно выражать свои оценки.

С другой стороны, возможно, человек молчит просто потому, что вы ему не интересны...

При данной оценке возможна фундаментальная ошибка атрибуции – мы приписываем поведение других их склонностям, принижая значение незамеченных обстоятельств ситуации.

Как метод оценки кандидата – да, на первом этапе (диагностика), кандидат

должен много спрашивать и наблюдать. Оценка 3 из 5.

\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— Согласен с автором вопроса в том, что стоит анализировать что и как говорит ваш собеседник, но с обязательной поправкой на обстоятельства беседы. Один и тот же собеседник в разных ситуациях может придерживаться различных тактик ведения переговоров. Если речь идет о собеседовании с кандидатом, то нужно учитывать позицию, на которую претендует соискатель. Например, вам понравится кандидат на позицию ТОП-менеджера, который большую часть времени на собеседовании молчит? Поэтому делать выводы о собеседнике только по этому совету Энтони Тьяна я бы не стал.

\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»

— На самом деле все очень индивидуально. Заикливость на собственной персоне проявляется не только в том, сколько времени человек говорит в принципе, но и о чем он говорит. Так

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



же признаком зацикленности является, когда кандидат постоянно перебивает интервьюера.

А если говорить о том, что человек много говорит, скорее говорит о том, что кандидат нервничает или попросту болтлив. Тут уже решать работодателю, нужен ему болтливый человек или нет.

\*Оксана Романенко, StaffLineGroup

## 2. Отнимает ли он энергию или отдает?

Есть порода людей, которые распространяют негативную энергию. Но есть и такие, кто несет в себе позитив и оптимизм и делится ими. По китайской пословице, лучший способ заполучить энергию – делиться ею. Те, кто делится энергией – люди щедрые, сострадательные, с ними тут же хочется общаться.

— Есть общение комфортное, приятное, а есть токсичное и доминирующее, т.е. чаще раздражающее, обижает, пугающее, унижающее и т.д. Все мы это знаем, все мы не раз в жизни попадали под такое влияние. Возможно его компетенции на коротком отрезке времени могут быть полезны организации, но в долгосрочной перспективе такая личность, отравит любую положительную деловую и социально-психологическую атмосферу в организации, что причи-

нит ущерб эффективности ее деятельности.

Как метод оценки кандидата – Оценка 5 из 5

\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— Буквально на днях, меня пригласил соучредитель научно-производственной компании помочь ему в поиске специалиста в узком направлении микроэлектроники. На мой вопрос о причинах открытия вакансии, он ответил, что предыдущий сотрудник был «токсичным» человеком, его негативной энергетикой постепенно пропитался весь офис, сложилась критическая ситуация в коллективе. Поэтому, они совместно с HRD приняли решение расстаться с этим человеком несмотря на предстоящие затраты ресурсов на поиск аналогичного по компетенциям узкого специалиста. И это далеко не единичный подобный случай в практике нашего агентства. Я полностью согласен с Энтони Тьян в его утверждении, и думаю, смысл этой китайской пословицы можно применить и к деньгам.

\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

— Конечно, люди которые щедры на энергию не могут не притягивать к себе. С такими проще в работе и скорее всего они довольно быстро станут наставниками.

\*Оксана Романенко, StaffLineGroup

**3. Он действует активно или реактивно?**

Некоторые люди, сталкиваясь с новой задачей, тут же входят в режим защиты и начинают критиковать. Другие сразу переходят к действию и решению проблем. В большинстве случаев вам нужен человек второго типа.

— В каждом деле, в управленческой команде, должен быть человек «Why not? (Почему нет?)» – человек ищущий возможности. Но это «Почему нет?» должно быть основано на реальных возможностях, то есть информации. Здоровый скептицизм в деле никому еще не мешал, а отличии от бездумного энтузиазма. Так что тут не стоит путать желание разобраться с нежеланием решения новой задачи.

Как метод оценки кандидата – Оценка 2 из 5

\*Калашников Андрей , эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— В данном вопросе речь идет о метапрограмме «процесс-результат». Тьян озвучил один из способов её диагностики. Второй тип в примере Тьяна – как раз человек, нацеленный на результат, т.е. наиболее эффективный для бизнеса.

\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»

**4. Этот человек выглядит искренним или подобострастным?**

В фальшивой похвале и в людях, слишком старающихся произвести впечатление, нет ничего приятного. По-настоящему хорошие люди не испытывают потребности подлизываться. С теми, кто может просто быть собой, работать приятнее.

– Без комментариев.

Как метод оценки кандидата – Оценка 5 из 5

\*Калашников Андрей , эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

– На мой взгляд спорное утверждение, если на него посмотреть не с уровня главы венчурного фонда, а глазами клерка, который пытается строить карьеру в большом коллективе, где ведутся локальные и глобальные офисные войны, где присутствуют кланы. Безусловно, с искренним и хорошим человеком приятнее работать, но этих двух качеств порой бывает недостаточно, чтобы тебя заметили и продвинули по карьерной лестнице. Часто люди, приходя на работу, вынуждены одевать маски и играть определенные роли в рабочем коллективе. Такова реальность.

\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridgе2HR»

– Я сама лично сторонник искренних и открытых людей. Мне приятнее с ними и работать и общаться. Но в практике неоднократно замечаю что эдакие подлизы очень даже не плохо приживаются в коллективе и стремительно развиваются по карьерной лестнице. Есть такие управленцы, которые нуждаются в таких вот сотрудниках, и это не плохо и не хорошо. Это нормально. Каждый создает команду из подобных себе.

\*Оксана Романенко, StaffLineGroup

## 5. Как выглядит супруга или супруг этого человека?

Один из моих бизнес-партнеров дал мне прекрасный совет, как разобраться в личности очень важного кандидата: пообщайтесь с их супругой или супругом, партнером или ближайшим другом. Нас узнают по людям, с которыми мы водимся.

— Как можно разобраться в личности кандидата, пообщавшись с супругой и друзьями для меня загадка? Для меня загадка... Какие критерии оценки? Нравится нравиться – это не профессионально.

Так же возможна фундаментальная ошибка атрибуции – мы приписываем поведение других их склонностям, принося значение незамеченных обстоятельств ситуации.

Методика не представлена.

Как метод оценки кандидата – Оценка 0 из 5

\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— «Скажи мне кто твой друг, и я скажу кто ты», «С кем поведешься, от того и

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

наберешься» – русские народные пословицы. Истинность этих высказываний подтверждена многовековыми наблюдениями множества поколений людей, поэтому бизнес-партнер Энтони Тьяна, озвучил ему очевидные для всех нас вещи

**\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»**

— Считаю это абсолютно не обязательно в работе. Совсем не обязательно общаться с близкими потенциального работника. В конце концов, это сувать свой нос в личную жизнь работника. Считаю это слишком личным. А вот изучить соц сети потенциального работника можно, и более того многое можно для себя понять.

**\*Оксана Романенко, StaffLineGroup**

**6. Как этот человек относится к незнакомым людям?**

Понаблюдайте за этим. Это я называю «тест таксиста» или «тест официанта». Обладает ли человек достаточной открытостью и добротой, чтобы вступить в реальную беседу с официантом или таксистом? Проигнорирует ли он их, будет ли говорить с ними грубо?

— Качество человека, как личности, можно определить по его отношению к тем незнакомым людям или уже знакомым людям, от кого ему ничего не надо и/или одновременно находящимся по отношению к нему ниже по социальной лестнице (как он это видит). Нужно посмотреть, как он ведет себя с ними – пренебрежительно или уважительно? В этом плане официанты и другой обслуживающий персонал идеальный вариант для проверки человека.

Как метод оценки кандидата – Оценка 5 из 5

**\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»**

— Хороший инструмент. Он в состоянии дать объективную картину о человеке. Но для репрезентативности нужно наблюдать за человеком в нескольких ситуациях.

**\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»**

**7. Есть ли в прошлом этого человека элемент борьбы?**

История имеет значение. Мы с

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

соавторами моей книги **Heart, Smarts, Guts, and Luck** обнаружили, что примерно две трети людей, у которых доминирует интуиция – готовых выступить с новыми инициативами и способных упорно делать свое дело, что так важно в предпринимательстве, – в свои ранние годы сталкивались с какими-то финансовыми трудностями или другими вызовами. Ранние неудачи и трудности лепят характер в той же мере, а то и сильнее, чем первые успехи.

— Что понимать под неудачами. Что для одного провал, то для другого огромный успех.

Важнее оценивать то как человек оценивает свои неудачи:

- какие выводы он сделал из своих ошибок и сложившихся неблагоприятных ситуациях;
- существуют ли форсы психологической защиты – кого и как он обвиняет в неудачах?

Методика не представлена.

Как метод оценки кандидата – Оценка 0 из 5

\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— Если у соотечественников Энтони Тьяна только две трети предпринимателей сталкивались с финансовыми трудностями в свои ранние годы, то по моим наблюдениям, практически все предприниматели в России, начиная с 90-х годов прошлого века, вынуждены были начинать свою деятельность именно с финансовых трудностей, да еще с другими ежедневными вызовами, которыми одаривали предпринимателей лихие девяностые. Многие сломались, некоторые сумели выстоять и развить свой бизнес. Вот только не понятно благодаря трудностям, или все-таки вопреки им. Я думаю, что сильный характер и воля к победе были сформированы у таких людей в детстве (до 7-9 лет).

\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»

— Абсолютно согласна с этим. Человек, который прошел трудности, обладает более живым умом и хваткой. Эти качества важны для сотрудников.

\*Оксана Романенко, StaffLineGroup

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

## 8. Что этот человек читает?

Чтение придает глубину, помогает человеку понять собственную историю, подсказывает идеи, новые мысли и повороты существующих концепций, а также помогает быть в курсе событий. Самые интересные люди, с которыми я встречался, склонны много читать – это признак интеллектуального любопытства.

— Термины любопытство и «много» для профессионала или человека, намеревающегося стать таковым, не подходит. А мы говорим про «кандидата», т.е. нам требуются какие-то его компетенции, а не дружба по почве книг Джозуэ Роллинг.

Несколько вариантов для оценки чтения по критерию «цель чтения»:

- чтение для имитации «саморазвития», попса – модные книги, «100 книг обязательных для чтения», «30 книг, которые должен прочитать каждый, кто стремится к успеху» – чаще это самопсихотерапия, сайты с Лайф-хаками. Часто приводит к «книжному пьянству». Результат – поверхностные или ложные знания и возможность «блеснуть» знанием имен и высказываний перед окружающими;

- чтение, как развлечение и убийство времени (художественная литература, популярные журналы и сайты);

- чтение-изучение. Познание специализированного материала с целью решения профессиональных задач. Это трудно и нормальному человеку не понравится. Но требуется получить умение – т.е. умение применить полученные знания в практической деятельности (книги специалистов, профильная пресса).

Хороший вопрос для оценки человека на стремление к профессиональному развитию – «сколько еще непрочитанных книг ждет Вас?» Ответ должен быть выражен количественно точно. Плюс должно быть понимание того, что правильная книга (та где есть одна полезная методика), как правило «тянет» за собой еще десят.

Что преварирует у кандидата – уверенность и самомнение («я уже все знаю») или некоторая доля сомнения. Наши оценки своих собственных знаний обычно отличаются не столько правильностью, сколько уверенностью, поэтому в данном случае сомнение лучше.

Как метод оценки кандидата – Оценка 0 из 5

\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



— Трудно не согласиться с утверждением: «люди, которые много читают – интересны в общении». Я не знаю, встречается ли Энтони Тьян с представителями поколения Z, но я по долгу своей профессиональной деятельности встречаюсь и беседую с новейшим трудовым поколением практически ежедневно, и могу сказать, что читают они крайне мало (сужу по себе в их возрасте), но при этом они очень интересные собеседники и интеллектуальные личности. 21 век подарил еще несколько инструментов для доставки информации в мозг человека, по мимо чтения. Поэтому, я бы перефразировал вопрос Тьяна так: «Какой информацией этот человек интересуется?» без привязки к инструменту получения этой информации.

\*Жирнов Дмитрий, руководитель кадрового агентства «Bridge2HR»

— Конечно согласна с этим.

\*Оксана Романенко, StaffLineGroup

**9. Захотели бы вы отправиться в долгую поездку на машине с этим человеком?**

**Много лет назад, на моей первой работе мне рассказывали о**

**мысленном эксперименте: задайтесь вопросом, как бы вы себя чувствовали, если бы застряли в аэропорту с кандидатом. То же самое – представить себе, готовы бы вы были поехать с этим человеком через всю страну.**

— Сложность найма руководителя состоит в том, что вы не сможете оценить его квалификацию сразу (если вы оцениваете по объективным критериям, а не эмоциональным)... Как правило необходимы недели и месяцы... Если он проявит себя как эффективный сотрудник, то зачем его проверять на поездку?

Методики нет, только эмоции. Говорится для оценки степени близости, а не деловых отношений. Автор ищет какого либо партнера, но только не делового.

Как метод оценки кандидата – Оценка 0 из 5

\*Калашников Андрей, эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— В России этот вопрос звучит так: «Пошел бы ты с этим человеком в разведку». Как метод оценки кандидата, я бы его не рекомендовал из-за большого субъективизма.



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**\*Жирнов Дмитрий, руководитель  
кадрового агентства «Bridge2HR»**

— Хороший метод. Я при работе на собеседовании, смотрю на человека и пытаюсь понять, каково мне было бы с ним работать в одном кабинете.

**\*Оксана Романенко, StaffLineGroup**

**10. Уверены ли вы, что  
это человек сознательный?**

**Мы с коллегами считаем, что главная предпосылка настоящего лидерства – это способность к самоанализу. Есть ли у этого человека интеллектуальная честность, позволяющая осознать себя, свои сильные и слабые стороны? Есть ли у него желание учиться и предпринимать, исходя из этого, соответствующие меры? Обычно это самый сложный вопрос из всех перечисленных; но вам следует обратить внимание на степень скромности человека и на соответствие между тем, что он думает, говорит и делает.**

**Задайте себе эти десять вопросов – или хотя бы их часть – о каком-то человеке, и вы приблизитесь к пониманию людей.**

— **Формула лидерства = определенные качества личности – мешающие качества и эффекты + внешние обстоятельства.**

**Способность к саморефлексии и самоанализу ценный дар, но не менее важно понимания способностей и внешних возможностей внедрения на основе самоанализа решений. В противном случае получается невротик.**

**Как метод оценки кандидата – Оценка 2 из 5**

**Что в итоге?**

**Да, есть личностные качества не совместимые, в командной работе однако, для «делания дела в команде» важнее профессиональные качества, одинаковый уровень ответственности, профессионализма, коммуникативной компетенции членов команды и т.д. Дело, а не имитация (к которой явно тяготит автор) отсекает неспособных, не заботясь о их судьбе, в независимости от личных привязанностей.**

**У автора преобладает смысловое упрощение и «бытовое мышление, вместо научного» – Вера в чувства, вера в то, что привычно, одна задача – одно решение.**

**В тексте присутствуют такие эффекты, которые Д. Майерс назвал «Ошибки интуиции»:**

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



- репрезентативность и доступность;
- чрезмерная самоуверенность;
- фундаментальная ошибка атрибуции;
- устойчивость убеждений и ошибка подтверждения;
- репрезентативность и доступность;
- иллюзия корреляции - интуитивное восприятие связи там, где она отсутствует.

Для человека занимающегося управлением крупной организации это недопустимо. Автор вопросов оценивает кого угодно, но не партнера по делу или сотрудника.

\*Калашников Андрей , эксперт по проблемам организаций «Актуальные управленческие решения»

— Способность к самоанализу – одно из свойств интеллектуальной личности. Но, на мой взгляд, это только один из столпов, на которых стоит лидерство. Т.е это необходимое, но недостаточное качество, чтобы стать лидером. Сейчас не менее важен эмоциональный интеллект.

Если говорить в общем об этих 10 вопросах, которые сформулировал Энтони Тьян, то при их прочтении я поймал себя на мысли, которая меня обрадовала: прошло всего 5 лет, а сказанное автором во многом уже не актуально, и не ново, т.е. социальная жизнь протекает с ускорением и в ней много изменений. Это замечательно.

\*Жирнов Дмитрий,  
Руководитель кадрового агентства  
«Bridge2HR»

Журнал



2018 г.

