

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 20
(384)

2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" - 71052, 70055, 72035;

М А Й

« С В Е Т Л А Я Г О Л О В А »

Главная тема номера:



Николай
Солабуто

**У каждого управленца
набирается огромный
набор «Светлых голов»**

BUY



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Май 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Марина Кузина

Квартирные споры с лицами, которые отбывали наказание в местах лишения свободы

Светлана Назарова

Доля в квартире. Как избежать давления рейдеров?

Юлиана Вахрушева

Ипотечники платят банку ипотеку, а дом не строится уже 5 лет.

Мария Бубнова

Чем грозит предпринимателю отсутствие прибора учета холодной воды

Алия Гатауллина

Строительные недостатки объектов долевого строительства: основания привлечения застройщика к ответственности



Марина Кузина



Светлана Назарова



Юлиана Вахрушева



Мария Бубнова



Алия Гатауллина

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Две интересные новости привлекли мое внимание на этой неделе.

Первая: законодатель выводит топ-менеджеров из-под защиты ТК РФ как сильную сторону, способную самостоятельно отстоять свои права (читайте об этом статью В. Аристархова).

И вторая: Фридман решил передать все свое состояние на благотворительность.

Затрудняюсь сказать, какая из них важнее или интереснее. Но первая — это впервые у нас, и все мы ожидаем много пока непонятных последствий, а вторая — не нова, но поражает масштабом и благородством.

P.S.

Рекомендуем быть в курсе и как подписчикам УП получить бесплатную электронную pdf-подписку на журнал «Трудовое право», где эти темы будут регулярно анализироваться экспертами.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

с. 49

Чтобы предупредить возможные претензии сотрудников в связи неиндексацией их заработной платы, я бы рекомендовал принять ЛНА, определяющий механизм, сроки и размер индексации...



Никита Корсаров
SPSR Express

с. 61

Небольшие компании или компании определенного сегмента (работающие на ИТ-рынке или в индустрии развлечений, маркетинга и т.п.) более лояльно подходят к вопросу регламентации одежды своих сотрудников...



Алексей Поляков
«АвтоГермес»

с. 53

Ясчитаю, что социальных гарантий, существующих сегодня и распространенных во многих компаниях, достаточно...



Оксана Вражнова
«МИЭЛЬ»

с. 28

Следует ясно понимать, что подчиненные воспринимают все ваши просьбы как срочные. Это происходит потому, что они привыкли так действовать. Даже если вы планируете начать какой-нибудь проект только через полгода, то можете обнаружить, что какая-нибудь из шестеренок уже автоматически возвращается...

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление 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



Александр Лапин,
главный эксперт УП по управлению

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А.,
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Ольга Корнилова

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

Трибуна Директора

У каждого управленца набирается огромный набор «Светлых голов»

Николай Солабуто, УК «ФИНАМ Менеджмент»

Трибуна HRD

Тайный аутплейсмент — это сложная и тонкая операция

Юлия Зайцева, ГК «Элком»

Конфликт и бизнес-процессы

Элина Полухина, Группа компаний RCG

Бизнес-литература

«Пять правил выдающейся эффективности Как достигать главных целей без перегрузок и выгорания».

Глава из книги

Новое в трудовом праве

Что изменится в правоотношениях работодателей и CEO?

Владимир Алистархов,
эксперт по вопросам правового характера

Топы, как правило, юридически хорошо подкованы

Надежда Мюганен, «АЭНЕРГОТЕХ»

Расплывчатость ЛНА — это проблема для всех

Никита Корсаров, SPSR Express

Стоимость топов вырастет с принятием нового закона

Оксана Вражнова, «МИЭЛЬ»

Дискуссия

Нас учат тренеры на вымышленных историях?

Елена Гордина, эксперт УП

Дресс-код

Сетевые компании любят дресс-код

Алексей Поляков, «АвтоГермес»

5

17

25

28

38

44

49

53

56

61

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

www.top-personal.ru

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 >

Подписано в печать 21.05.2016 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

У каждого управленца набирается огромный набор «Светлых голов»

В бизнесе к вам приходит молодой сотрудник и говорит: «Сейчас я разрешу вашу ситуацию». Надо быстрее увольнять этого сотрудника

 «Светлая голова».

Как Вы понимаете это определение негласных или гласных советников лидера?

— Я не верю ни в какие «светлые головы». Давайте поставим себя на место собственника. Любая «светлая голова» — это угроза, что данный человек отождествит часть бизнеса каким-либо образом. Правда, абсолютно не факт, что кто-то будет что-то отжимать. Я думаю, что «нормальные пацаны» очень лояльны, но тем не менее всегда собственник видит угрозу в приближенных к себе людях. Подпускать человека ближе — это значит спрашивать у него совета по бизнесу (а это же ближе некуда). Адекватный собственник будет так себя вести только после того, как он пройдет с этим человеком огонь, воду и медные трубы, и поймет, что тот его не предаст никогда. И только в этом



**Николай
Солабуто**

**УК «ФИНАМ
Менеджмент»**

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

случае собственник или генеральный директор начнет с ним советоваться.

Как правило, собственник выносит решение на коллегиальное собрание. Или же, если ему нужен совет для принятия решения, он идет в баню и советуется с такими же собственниками, как и он сам. Если же собственнику не нужно принимать самому решение, он соберет коллегия из своих подчиненных и скажет:

ЗАСВЕТИЛ КОГО-ТО, К ПРИМЕРУ, ПОТАНИН ИЛИ ПРОХОРОВ? НИКОГО. ВОТ И ВСЕ!

«Какое решение примете — так и делайте, меня не спрашивайте». Вот таким образом он дистанцируется от принятия решений и от последующей ответственности. Говорить о том, что у каждого Моцарта есть Сальери — советник, я не стану. Это может быть в рамках Италии. Но иногда у собственника есть юрист, с которым он советуется о юридической стороне вопроса. Здесь я не поспорю. Но, как правило, это все происходит на стороне — в юридических конторах, которые специализируются в юриспруденции. То есть совсем не факт, что у акционера или ген. директора есть советник внутри компании — это только в теории. На самом деле, на практике, как я уже говорил, это может быть человек, с которым собственник пуд соли съел. И собственник уверен,

что человек не будет отжимать бизнес и не будет пропихивать аффилированные идеи. Этот человек действительно честен с собственником и действительно шарит в бизнесе. Но такие люди редки, это, скорее, нонсенс. Бывают, конечно, исключения из любого правила. Если компания не развалилась через какое-то время, и создался костяк сотрудников, на которых собственник может положиться, он, скорее, делегирует им принятие решения. То

есть к этому времени собственник уже не будет принимать многие решения. Соответственно, ему вообще не надо ни с кем советоваться.

Давайте пофантазируем. К примеру, я решил делать стартап. Я нахожу себе человека, который семи пядей во лбу — так называемую «светлую голову». И начинаю с ним разговаривать. Но у меня стартап, я ему предложить ничего не могу. Я предлагаю ему долю в компании, так как он — «светлая голова», и он мне понадобится. А он мне говорит, что «я не бизнесмен, я наемный рабочий. Мне зарплату дай и все». Я говорю: «Окей, что ты хочешь?». Он отвечает: «Я умный, стою дорого». Я говорю: «Но у меня стартап, я столько не могу тебе дать». Все, на этом этапе переговоров вы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



расходитесь. Если вам нужны дельные советы, вы понимаете, что либо вы ищете себе подельщика среди «светлых голов», либо ждете, когда разбогатеете и наймете себе «светлую голову», чтобы платить ему зарплату. Но когда вы разбогатеете и сможете оплачивать услуги, вы уже не будете принимать решения в компании — вы будете делегировать принятие решений своим проверенным сотрудникам. Получается, что все эти «светлые голо-

ют. Засветил кого-то, к примеру, Потанин или Прохоров? Никого. Вот и все!

УИ Чем и как могут помочь и помогают руководителям «светлые головы»? О чем именно стоит говорить со «светлой головой»?

— Опытный, профессиональный бизнес-коуч, у которого в свое время был

ЕСЛИ ОНИ СКОНЦЕНТРИРОВАНЫ В ОДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ И ИМЕЮТ КАЧЕСТВО

вы», с которыми можно поболтать, либо находятся на сторонней площадке в виде платных консультаций специалистов, либо акционер в бане с такими же, как он, ребятами решает вопросы. У них тоже есть бизнес, им понятны трудности, и они могут что-то ему подсказать. Он зовет их в ресторан, магазин, оплачивает обед и пытается своими вопросами.

или есть сейчас успешный бизнес — однозначно «светлая голова». Это некий гуру, к которому обязательно нужно обратиться в случае вопросов. Он вам все покажет и расскажет, как это есть в действительности, и что в книжках бизнес — это одно, а на практике — это другое, и в чем разница. Это реальный человек, который все знает и умеет. Профессиональный бизнес-коуч — яркий, открытый, быстро идет на контакт и готов делиться информацией. Но его услуги дорого стоят. Чужой опыт, чужие знания вообще дорого стоят. Тем более, если они сконцентрированы в одном человеке и имеют качество. Все, в основном, прибегают к помощи коучей, когда начинают заводиться деньги. Если у собственника, управленца нет денег, то он идет по

УИ Кто из видных бизнесменов, CEO и их «светлых голов» приходит Вам на память, когда Вы слышите это слово в сочетании с бизнесом?

— Давайте сейчас переберём всех бизнесменов старой формации. В любом случае этих советников как-то засвечива-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

друзьям, по таким же сотоварищам, как и он сам, у них спрашивает советов. Как только появляется хоть немножко денег — управленец нанимает консалтинговые агентства или берет консультацию у коуча, действующего предпринимателя, тренера. А когда у акционера или CEO много денег, и он еще на тот момент не делегировал принятие решений подчиненным, а принимает решения самостоятельно, он нанимает коуча.

Сейчас моден коуч, потому что имеет место эффект низкой образовательной базы. Практически все предприниматели не образованы в плане ведения бизнеса. А то образование, которое дается в ВУЗах, никак не относится к бизнесу. Соответственно, никто не знает, как делать бизнес. Даже люди с высшим образованием. Более того, даже люди со специализированным высшим образованием, которые заканчивали маркетинг, менеджмент. Все равно они дети с точки зрения бизнеса. И люди, которые хоть чуть-чуть чего-то попробовали, пускай даже убыточный бизнес, они могут уже их консультировать.

Таким образом, сейчас коучей с собственным бизнес-опытом развелось огромное количество, потому что нет базового образования в этом направлении. Если человек занялся своим бизнесом, даже неважно, получилось или нет — он уже знает больше, чем те доценты, доктора, профессора учебных заведений, которые учат, как вести бизнес. Более

полезен в плане советов сопляк, который в 18-20 лет решил реализовать свой бизнес, два года мыкался, а получилось или не получилось — не важно. Но он знает гораздо больше, чем профессора, которым по 60 лет, сидят на этой теме и изучают ее. Он готов предоставить свои знания за небольшую плату и готов стать вашим коучем. А из-за низкой базы в образовании у нас есть сейчас возможность нанять коуча, который стоит дешево. Вот когда база по образованию подрастет, а я думаю, что это произойдет лет через 15-20, в институтах начнут учить бизнесу. Но сначала начнут учить в бизнес-школах, которые никак не будут относиться к нашему обычному образованию, они будут как бы сами по себе. Вот сначала появятся бизнес-школы определенного уровня, люди начнут учиться. И только потом все-таки начнет медленно меняться наша Высшая школа. И когда она начнет давать реальные знания, которые будут полезны на практике, уровень бизнеса вырастет.


Как только начнут развиваться бизнес-школы, с этого момента коучи будут стоить очень дорого. Потому что дешево мы можем получить знания в бизнес-школе, а вот уже про нюансы там не узнаешь. Что такое бизнес-образование в группе? Это масштабируемое образование, которое должно подходить всем. В этом процессе специально вычищены все нюансы и тонкости. А вот за нюансами и тонкостями идут к коучу. Но когда, наконец-то, начнет меняться Высшая школа, тогда

нормальный коуч, которого, по отзывам, люди уважают, будет стоить очень дорого. Дейл Карнеги за 16 минут своей консультации берет 4,5 тысячи долларов. И считается самым высокооплачиваемым коучем в мире.

Вопросы у предпринимателей и управленцев к «светлым головам» разные. У IT-компаний они одни, у ритейлеров — вторые, у сельского хозяйства — третьи, у производства — четвертые. Понятное дело, что всем управленцам интересны юридические вопросы. Также всем нужен маркетинг, продажи. В сфере маркетинга, продаж и юриспруденции сейчас очень распространены консультационные агентства. Узкоспециализированные консалтинговые агентства — это некая побочная статья доходов для добровольных объединений. Допустим, добровольное объединение сталеплавателей, автостроителей. Они основываются за счет взносов, но побочной статьей у

всех является бизнес-консультирование. И в том числе бизнес-образование, уже продвинутая его версия. К ним и ходят за советами.

* **Николай Солабуто,**
управляющий директор
УК «ФИНАМ Менеджмент».

Беседовала
Наталья Матюшина
Журнал ,
май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

В состав холдинга «ФИНАМ» входят: АО «Инвестиционная компания «ФИНАМ», ООО «Управляющая компания «Финам Менеджмент», АО «Банк ФИНАМ», ООО «ФИНАМ ФОРЕКС». Сайт компании: www.finam.ru

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU

Тайный аутплейсмент — это сложная и тонкая операция

Когда сотрудника увольняют с помощью хитрой комбинации кадрового агентства, которое якобы переманивает неугодного сотрудника — кандидата в новую компанию реципиента

VI Тайный или скрытый аутплейсмент — как Вы понимаете этот процесс ?

— По сути своей это процесс точечного рекрутмента, только «вывернутый наизнанку», что повышает его сложность для рекрутера-исполнителя минимум вдвое. Заказчиком является компания-донор, и перед рекрутером стоит задача не только безошибочно мотивировать кандидата, являющегося объектом сделки, на переход, но и найти подходящую компанию-реципиента, продав ей вполне конкретного кандидата. А для этого рекрутеру нужен огромный объем аналитики: какому из своих клиентов (активных или потенциальных) предложить кандидата с учетом не только его компетенций, но и с учетом причин, отправивших его на рынок труда, пусть и таким красивым способом. Дальше идет классическая двусторонняя продажа с идеальным сопоставлением ХПВ* для кандидата и



Юлия
Зайцева

ГК «Элком»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании-реципиента. В рамках этого процесса рекрутер может создавать иллюзию выбора как для компании (чаще всего это необходимость), так и для кандидата (очень редко, но бывает и такое).

УИ Какими могут быть причины, по которым компании к нему прибегают?

— Диапазон причин может быть широким. Положительным «полюсом» можно считать желание компании красиво расстаться с заслуженным сотрудником, которому по объективным причинам нет места в новой структуре, например, при реорганизации или смене владельцев бизнеса или других ключевых фигур. Отрицательным краем диапазона будет, наверное, необходимость избежать острого конфликта при увольнении проблемного человека, когда рисками являются серьезные потери для компании-донора: утечки конфиденциальной информации, упущенная финансовая выгода от сорванных крупных сделок, репутационные потери и т.п. При этом нужно понимать, что причина инициации аутплейсмента всегда весома и оправдывает понесенные заказчиком затраты.

**ХПВ — характеристики, преимущества, выгоды. Инструмент ведения сделки купли-продажи, позволяющий продавцу добиться уверенности покупателя в том, что именно предлагаемый товар максимально отвечает его потребностям.*

УИ Этим делом занимаются большие кадровые агентства, специализированные или любые, готовые взяться за что ни попадая?

— Это очень тонкий вопрос. Заниматься этим, наверное, в теории может кто угодно. Вопрос в том, кому можно доверить эту непростую задачу, сведя к минимуму свои риски, о которых я говорила выше. В моей многолетней практике основа выбора — это никогда не бренд агентства (пусть самого лучшего с точки зрения репутации и масштаба деятельности), но всегда личность и профессионализм конкретного рекрутера, который будет вести сделку. Другими словами, я не представляю себе, что нужно набрать в Google, чтобы найти исполнителя такой задачи. Только многолетнее сотрудничество или проверенная рекомендация.

УИ Каких «дров» может наломать непрофессиональное агентство?

— Ключевая особенность любого непрофессионала — непредсказуемость. Вариантов может быть миллион, включая самые неожиданные. Скорее, можно сказать о рисках, которые возникают у участников при ошибках посредника.

Для заказчика — это всегда возникновение проблем, предвидение которых и привело к решению пойти таким непростым

путем при расставании с сотрудником. Причиной может быть утечка информации или срыв сделки в принципе, допущенные рекрутером на любом этапе работы.

Для кандидата — это риск остаться на улице, что особенно неприятно, если обязательным условием сделки было соблюдение интересов кандидата. К такому негативному исходу приводит обычно любое искажение информации посредником, продиктованное либо неумением правильно анализировать события и ситуацию, либо желанием как можно скорее совершить сделку любой ценой, а «после нас — хоть потоп».

Компания-реципиент в такой ситуации может получить «Троянского коня» со всеми вытекающими последствиями. Или в лучшем случае просто ненужного, неэффективного сотрудника, от которого потом придется как-то избавляться.

УП Похоже ли это на многоходовку в разведывательной операции? В чем отличия?

— Это похоже на продажу автомобиля с пробегом в далеком будущем, когда автомобили будут наделены интеллектом и будут активно бороться за свое право выбирать себе владельца.

* **Юлия Зайцева,**
HRD ГК «Элком».

Беседовала
Елена Мамонтова

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА

ГК «Элком» — производитель и поставщик промышленного энергоэффективного оборудования, один из лидеров электротехнического рынка на территории России и СНГ. Имеет представительства в 10 городах на территории РФ, в Казахстане и Китае. Основана в 1998 г. Численность персонала — более 500 человек.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

www.TOP-PERSONAL.ru

Конфликт и бизнес-процессы

КЕЙС

HR-generalist вышла на работу на новое место. И оказалась задействована в политическом конфликте между гендиректором своей компании и администрацией управляющей компании. Как оказалось, гендиректор взял на работу эйчара, не согласовав в управляющей компании его задачи, зону ответственности, условия. В итоге у эйчара нет целей, планов и задач, и гендиректор не дает четких ответов на вопросы. К тому же, пока не было эйчара часть его функций отдали службам персонала других компаний, входящих в этот холдинг. А вот обратную передачу функционала тоже не согласовали. Что делать **HR-generalist** в этой ситуации?

РЕШЕНИЕ

Ситуация действительно сложилась непростая. Что можно и нужно сделать эйчару? Судя по всему, никто не будет вводить его в суть дела, ставить цели и давать задачи. Значит — действовать по принципу «сделаю это сама для себя». В каком порядке действуем?

За то короткое время, что эйчар проработал в этой компании, уже можно составить представле-



**Элина
Полухина**

**Группа
компаний
RCG**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ние, что из себя представляет текущая ситуация: что есть в компании из области HR, чего нет, что надо оптимизировать из существующего функционала, что внедрить с нуля, на что из всего этого нужны будут деньги (т.е. бюджет), а что можно разработать и внедрить без бюджета.

Таким образом, делаем аудит текущей ситуации. По всем направлениям HR: поиск и найм, обучение и развитие, кадровое делопроизводство, система мотивации, корпоративная культура.

Разбираемся с бизнес-задачами, которые стоят перед компанией в целом. Каковы планы компании на ближайший год, каковы цели, стадия жизненного цикла, есть ли стратегия на 3-5 или более лет, какова текущая ситуация на рынке в той сфере/отрасли, где работает компания, и как это учтено в бизнес-целях. Даже если в компании нет официально прописанной стратегии, всю эту информацию можно уточнить в беседах с руководителями подразделений и гендиректором.

Исходя из результатов аудита и понимания бизнес-целей компании, ставим HR-цели, например на 1-3 года, привязанные к целям компании. В данной ситуации это и будет HR-стратегия. Берем для начала годовые цели. Разбиваем их на задачи — каким образом будем реализовывать эти цели. Это будет план действий, или тактический план на ближайший год.

Определяем, каким образом мы будем понимать, что достигли целей (определяем KPI), и какую выгоду будет иметь компания в результате достижения этих целей. Текучесть персонала снизится (если она высокая, как мы выяснили по результатам проведенного аудита), укомплектованность штата повысится (если вскрылась эта проблема), увольнения в период адаптации снизятся и т.п.

Считаем годовой бюджет. Причем выделяем отдельно цели и задачи, которые можно решить без привлечения дополнительно бюджета, и цели и задачи, под которые этот бюджет потребуется.

Теперь мысленно встаем на позицию собственника бизнеса (или гендиректора, если он руководит компанией) и смотрим на свои предложения его глазами. Что хочет почти любой собственник? Если совсем в двух словах — прибыль увеличить, расходы снизить. Поэтому позиционируем свою презентацию в контексте решения целей и задач бизнеса. Естественно, в рамках своего функционала. То есть в концепции «я могу...» и/или «я предлагаю вам...» следующие HR-возможности для решения текущих бизнес-задач и реализации запланированных проектов. Чтобы поднять продажи/средний чек, сократить расходы, текучесть персонала, снизить риски обращений в ГТИ и т.д. Задача — показать, что вы понимаете задачи бизнеса, обладаете HR-инструментом для решения этих задач, умеете и можете их решать.

Оформляем все это в виде предложения гендиректору. Например, презентацию. Цели-задачи-бюджет-что будет иметь компания в результате реализации этих целей и задач (польза для бизнеса). Здесь в сложившейся ситуации личная задача-максимум HR-generalist — показать свою ценность как эйчара и доказать, что он может принести реальную пользу бизнесу.

По поводу того, что часть функционала сейчас находится у других эйчаров из группы компаний. Это можно учесть в своем плане.

Вариант 1 — когда весь этот функционал переходит к одному человеку, и какие выгоды будут от этого. Все-таки внутренний эйчар знает, как лучше сделать и реализовать этот план, держит руку на пульсе, всегда тут, внутри компании. Да и в целом эффективнее, когда функция централизована, чем когда она «размазана».

И вариант 2 — когда функция все-таки остается распределенной между эйчаром внутри компании и другими HR-службами холдинга (опять подробно расписываем плюсы и минусы).

Идем с результатами аудита и разработанным предложением к гендиректору. Обсуждаем и утверждаем. Здесь может быть два варианта — либо план утвердят и ситуация разрешится в пользу нового эйчара, т.к. гендиректор и управляющая компания поймут пользу от его присутствия. Либо, к сожалению, это типичная подкованная политическая борьба гендиректора и управляющей компании. И каким бы ни был замечательным наш эйчар, к сожалению, он рискует быть разменной монетой в этой политической борьбе. И тут уже — кто победит. Мы все-таки надеемся, что победит здравый смысл.

* **Полухина Элина**,
директор по HR-проектам
и внутренним коммуникациям.
Группа компаний RCG
(рекламный холдинг)

Журнал



май 2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru



БЛАГОДАРИМ

**Издательство «Альпина паблишер»
за право публикации части книги в журнале**



Кори Когон
Адам Меррилл
Лина Риннэ

Пять правил выдающейся эффективности Как достигать главных целей без перегрузок и выгорания

ЧТО МОГУТ ЛИДЕРЫ

Лидерство — это выбор, а не должность.

Стивен Кови

Культура особенно чутко реагирует на действия лидеров. Они практически по определению оказывают непропорционально большое влияние на состояние культуры и на то, что делают люди. Однако лидерство — это не должность, на практике некоторые наиболее влиятельные лидеры в мире не занимают никаких официальных постов (взять хотя бы Мать Терезу или Ганди). В соответствии с таким определением лидерство — это выбор, а не должность.

Когда мы думаем о лидерах, нам представляется некто, стремящийся вовлечь других в процесс перемен. Вы можете быть лидером в команде или организации, вы можете быть лидером в семье или общине. Тот, кто хочет изменить ситуацию к лучшему и делает все, что для этого требуется, может быть лидером.

В этом разделе мы предлагаем идеи, помогающие стать лидером в каждом из пяти правил и создать культуру квадрата 2 в своем коллективе. Мы покажем, как применять принципы каждого правила в разных ситуациях для достижения более высоких результатов. Многие из этих идей ориентированы на тех, кто наделен формальной властью, но есть и такие, которые можно использовать независимо от занимаемой должности. В любом случае необходима твердая решимость осознанно демонстрировать окружающим модель поведения на основе пяти правил.

Если вы являетесь руководителем высшего звена и хотите официально внедрить культуру квадрата 2 в своей организации, то вам необходимо прочитать раздел «Создание культуры квадрата 2 в организации». Этот раздел полезен для каждого, кто намерен стать лидером и изменить ситуацию в своем окружении. Просто ознакомьтесь с представленными идеями, выберите те, которые покажутся подходящими, и твердо проводите их в жизнь по очереди.

**ПРАВИЛО 1:
ВОЗДЕЙСТВУЙТЕ НА ВАЖНОЕ,
НЕ БУДЬТЕ РЕАКТИВНЫ К СРОЧНОСТИ**

■ **Расскажите окружающим о своей приверженности культуре квадрата 2. Ясно обозначьте свои цели и объясните, почему они помогают чувствовать удовлетворение в конце каждого дня. В подтверждение скажите: «Это важная задача, и я готов нести ответственность за ее реализацию».**

■ **Расскажите о матрице управления временем и свяжите ее с результатами работы. Выделите время на совещании или другом мероприятии для ознакомления коллег с матрицей управления времени и демонстрации**

эффективности работы в квадрате 2. Подготовьте плакаты с матрицей управления временем и повесьте их на видном месте. Поместите цели своей команды или организации в квадрате 2, чтобы все видели приоритеты и понимали значимость задач из квадрата 2. Если вы ясно свяжете их с результатами работы, то все смогут принимать правильные решения о том, чему посвящать время,

внимание и энергию, увидят цену вопроса и опасность отвлечения и потери времени. Ваши коллеги осознают, что дела из квадрата 1, несмотря на их важность, могут отвлекать от качественной реализации задач из квадрата 2. Расскажите и о других квадратах с примерами отвлечений и критических ситуаций, возникающих в команде или организации, чтобы коллеги обращали на них внимание.



■ **Обсудите наполнение квадрата 2 со всеми.** Посидите с каждым из коллег и выясните, что именно входит в квадрат 2. При разговоре с начальником вы можете уточнить, что находится в квадрате 2 у вас, как лидер вы можете помочь другим понять, что важно в их роли. Если вы пользуетесь авторитетом, то можете как равный помочь советом в распределении задач по квадратам при начале проекта, в налаживании рабочих отношений или взаимодействия с другими. Если вы облечены властью, то можете сделать это частью своей работы и оценки результатов. Обсудите наиболее важные для организации цели и способы их достижения, поговорите о том, как сконцентрироваться на задачах из квадрата 2. Поинтересуйтесь, что мешает этому. Будьте открыты и объективны. Достаточно ли времени коллеги уделяют важным вещам? Как повысить концентрацию внимания? От каких задач можно отказаться? По мере возможности избавляйтесь от дел из квадратов 3 и 4.

■ **Разговаривайте на языке важности.** Каждое слово, произнесенное лидером, оказывает влияние на людей. Пользуйтесь такими терминами, как «квадрат 1, 2, 3 и 4»; «логический мозг» и «реактивный мозг»; «момент принятия решения»; «алгоритм “пауза–прояснение–решение”»; «управление решениями, вниманием и энергией». Спрашивайте, важное ли дело или просто срочное. Интересуйтесь результатами сотрудников, а не тем, насколько они загружены. Осознанно используйте язык важности, а не язык занятости, подчеркивая ориентированность вашей культуры на выполнение важных дел.

■ **Разрешайте делать стратегические паузы.** Создайте рабочую среду, в которой люди могут безбоязненно сделать паузу с тем, чтобы принять правильное решение о распределении времени, внимания и энергии.

•••

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

www.TOP-PERSONAL.ru

Что изменится в правоотношениях работодателей и CEO?

— Как следует из последних новостей, Министерство Юстиции РФ планирует выступить инициатором поправок в Трудовой кодекс РФ.

Согласно новым поправкам отношения между высшим менеджментом компании и самой компанией будут в большей степени регулироваться нормами гражданского законодательства и только в части социальных гарантий указанные отношения будут регулироваться Трудовым кодексом РФ.

Основным обоснованием для внесения подобных поправок в Трудовой кодекс РФ является то, что высший менеджмент компании не является слабой стороной, права которой нуждаются в опеке.

По мнению Министерства Юстиции РФ, руководящий состав компании самодостаточен в своей деятельности в отличие от простых работников и может защитить свои интересы самостоятельно, используя нормы гражданского законодательства.

Имеющиеся доступные источники предлагают следующую формулировку CEO.

CEO (англ. Chief Executive Officer — главный исполнительный директор; брит. англ. director general) — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, президент, руководитель и т.д).



**Владимир
Алистархов**

**эксперт
по вопросам
правового
характера**

То есть CEO — это высший руководящий состав любой компании, деятельность которого поощряется не только большими зарплатами, но отличается повышенной ответственностью за результат.

В настоящей статье предлагаю разобраться в том, как повлияют поправки в Трудовой кодекс РФ на правоотношения компаний и их руководителей, какие последствия наступят в результате внесения подобных поправок, и как все это отразится на судебной практике, где спорящие стороны работодатель и CEO?

КТО ТАКИЕ CEO И КАКИЕ У НИХ ВОЗМОЖНОСТИ?

Определение CEO было приведено выше, но в данном случае целесообразно подробнее остановиться на характеристике высшего менеджмента компаний.

Руководители крупных компаний — это, как правило, успешные и хорошо образованные представители российского общества.

Помимо специальных знаний о деятельности компании руководители высшего звена имеют качественное базовое образование, разбираются в тонкостях своего дела, знают свои права и обязанности, имеют волю и желание защищать свои интересы вплоть до перенесения споров с работодателями в правоохранительные органы, в том числе в суд.

Руководители имеют достойный заработок и связи.

Получаемый доход дает возможность им и их семьям безбедно существовать, делать денежные накопления в больших количествах, приобретать движимое и недвижимое имущество, что, несмотря даже на временную потерю работы, позволяет представителям менеджмента заниматься разрешением споров с работодателями, не особенно переживая о своем будущем.

Необходимо также понимать, что менеджмент любой крупной компании имеет обширные связи, в том числе с административным ресурсом, что позволяет им в некоторой степени влиять на решения, принимаемые компанией в отношении своего руководства.

Связи руководителей высшего звена и наличие большого дохода позволяют пользоваться услугами опытных и известных юристов, а также адвокатов, что зачастую является залогом победы в суде в споре между работодателем и работником.

Дополнительным фактором, влияющим на исход трудового спора в суде, является то, что менеджмент крупной компании пользуется юридической помощью не только время от времени, но и на постоянной (абонентской) основе.

То есть руководители высшего звена пользуются услугами юристов при заклю-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чении трудового договора, при ведении трудовой деятельности, при разрешении споров в суде и в других правоохранительных органах и т.д.

Таким образом, в отличие от обычных работников, которые являются большинством, работники-руководители осуществляют защиту своих интересов, в том числе трудовых, системно, с использованием разных рычагов давления на работодателя.

При таких обстоятельствах, когда высший менеджмент компании имеет возможности, зачастую не меньшие, чем сама компания, представляется вполне целесообразным внесение поправок в Трудовой кодекс РФ, в соответствии с которыми деятельность руководителей высшего звена в большей мере будет регулироваться гражданским законодательством.

ТРУДОВЫЕ ИЛИ НЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ? КАК ПОСТУПИТ СУД?

Несмотря на возможное внесение поправок в Трудовой кодекс РФ, судебных споров между работодателями и руководителями не станет меньше.

Изменение уклона в правоотношениях между работодателями и руководителями в сторону гражданского законодательства неизбежно приведет к

изменению тенденций в судебной практике, так как, помимо трудового законодательства, судам необходимо будет применять нормы гражданского законодательства при вынесении решений.

Первое, с чем придется разобраться судам, это с вопросом, имеют ли правоотношения между компанией и руководителем признаки трудовых правоотношений, которыми являются наличие трудового договора, записи в трудовой книжке, рабочее место на территории компании, выплата заработной платы, выполнение организационно-распорядительных функций руководителем и пр.

Поправки предполагают, что для руководителя сохраняются социальные гарантии, но это еще не указывает на наличие трудовых правоотношений между компанией и ее руководством.

В таком случае, когда будут отсутствовать признаки трудовых правоотношений, в суде спорящим сторонам необходимо будет представить доказательства законности своих отношений.

То есть, например, вместо трудового договора в суд может быть представлен договор гражданско-правового характера, на основании которого лицо, исполняющее обязанности руководителя, будет вести свою деятельность.

В договоре между компанией и руководящим лицом может быть предус-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

мотрен перечень услуг, которые руководящее лицо обязуется исполнить для компании как заказчика в течение конкретного периода времени.

Суд, рассматривая такой договор с учетом гражданского законодательства, вправе признать условия договора исполненными сторонами или, наоборот, признать, что одна из сторон не исполнила договор надлежащим образом.

На основании неисполнения условий договора одной из сторон по требованию стороны-истца, суд будет вправе не только взыскать с провинившейся стороны неустойку, убытки и прочее, но и наложить обеспечительный арест на имущество ответчика.

Другими словами, то, что невозможно было в трудовых правоотношениях, вполне применимо в рамках гражданского законодательства.

Лицо, предоставляющее организационно-распорядительные услуги компании, в случае не достижения предусмотренного договором результата может отвечать за нанесенный ущерб своим имуществом, и это вполне нормально.

В настоящее время руководитель, как лицо материально-ответственное, тоже может отвечать за ущерб, нанесенный компании, своим имуществом, но материальная ответственность в рамках трудовых отношений и гражданская ответственность в рамках гражданского договора — это далеко не одно и то же.

***Владимир Алистархов,
эксперт по вопросам
правового характера.**

Журнал



май 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

[WWW.TOP-PERSONAL.ru](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

Топы, как правило, юридически хорошо подкованы

«Танцы» работодателей перед топами иногда бывают... А что несет новый закон о том, что на топов теперь не будут распространяться правила и защита ТК РФ?

Статья известного юриста Владимира Алистархова (см. журнал «Трудовое право» (июнь) об этом вызвала жаркие споры практиков. Одно из интересных мнений в этом интервью.



Надежда
Мюганен

«А-ЭНЕРГОТЕХ»

VI Топы сегодня сильнее работодателя в отстаивании своих трудовых прав или так же бессильны, как и рядовые работники?

— Кто бы что и сколько ни утверждал про равные права и возможности топов и рядовых сотрудников, но если говорить об иерархии предприятия/ компании, то очевидно, что есть обычные линейные сотрудники: производственные рабочие, сотрудники складов, офисные работники; есть руководящий состав, т.е. руководители подразделений, а есть «топы». И если говорить о защищенности, о возможности отстаивать свои

права и обязанности, то как раз наиболее уязвимыми остаются первые. Руководители подразделений и топы имеют больше возможностей защитить свои права, а то и получить что-то сверху не только за счет больших зарплат и накопленных средств, которые могут позволить им продолжительное время заниматься судебными разбирательствами и отстаиванием своих интересов.

Топы, как правило, не случайно становятся «топами»: они дорастают до этой позиции, когда, имея определенный опыт, навыки, знания, выгодные связи, отлично понимают рынок, на котором специализируется компания, знают конкурентов, понимают сильные и слабые стороны компании. И с точки зрения их большего опыта и большей информированности, конечно, топы более защищены. Нельзя сказать однозначно, сильнее ли топы работодателя или нет: это зависит от каждой конкретной ситуации, от того, какие отношения сложились между топом и работодателем, какими возможностями и полномочиями последний наделил топа. Чаще всего работодатели становятся уязвимы перед топами в случае «плохого» расставания именно из-за того, что топы слишком много знают обо всех движениях, схемах работы, договорах, знают слабые места и болевые точки, на которые можно надавить, если работодатель окажется несговорчивым при расторжении контракта. Чтобы работодателю обезопасить себя перед расставанием с топ-менеджером, имеет смысл

заблаговременно ограничить или изменить все возможные доступы к источникам информации. И уже при заключении договора прописать условия его возможного расторжения.

Достигнет ли благой цели законодатель, если Дума примет поправки?

— Пока сложно спрогнозировать, как это произойдет, у нас же к одной поправке потом последует списком еще 10. Вполне возможно, что кто-то из топов и вовсе обратится в Конституционный суд и заявит о дискриминации, о нарушении прав человека этой поправкой. Обычно топы весьма юридически подкованы. Плюс чаще всего с топами заключают срочный трудовой договор с испытательным сроком не менее полугода. То есть фактически условия, которые прописывают топам, очень напоминают условия договора ГПХ, если не в самом договоре, то в должностной инструкции работодателя старается прописывать максимум того, что должен руководитель, а социальные гарантии поправка в закон, по идее, оставляет. Так что не вижу особого смысла в этом изменении.

Есть, конечно, определенные видимые плюсы как для одной, так и для другой стороны, но они благополучно нивелируются также появляющимися минусами. Соглашусь с автором статьи, что очень многие моменты нужно дора-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



батывать, в том числе и «тренировать» работодателей и топов, чтобы договор ГПХ был таковым по факту, а не только на бумаге. Так как если суд докажет, что под видом договора гражданско-правового характера между работодателем и руководителем были трудовые взаимоотношения, то работодатель ещё и штраф заплатит. И, конечно, большим вопросом пока остается, как можно будет «поштучно» измерить услуги руководителя, ведь мы привыкли, что он отвечает за всё, что происходит в компании. Можно, например, прописать 125 функций из серии «обеспечение административного контроля за работой подразделений» и «разработка бюджета до 2025 г.», но как быть, если случится непредвиденная ситуация? Не дай бог, пожар, ограбление склада, директор по продажам уехал в отпуск на Гоа и решил там остаться навсегда. А в договоре с топ-менеджером не прописано, что он должен решать ситуацию с пожаром, и на время поиска нового руководителя коммерческого подразделения взять это подразделение под свое непосредственное руководство.

Какие соцгарантии Вы бы рекомендовали гарантировать топам?

— Какой коварный вопрос! С точки зрения работодателя или с точки зрения «топа»? Если с точки зрения работодателя, то все обязательные, предусмотренные ТК РФ, и, возможно, индивидуальные гарантии, которые позволяли бы «топу» лучше и оперативнее выполнять свою работу, если это действительно будет влиять на качество результативности руководителя и необходимо для предприятия.

* **Надежда Мюганен,**
директор по персоналу компании
ООО «А-ЭНЕРГОТЕХ».

Сайт компании <http://aclimarostec.ru/>

Беседовала

Наталья Матюшина

Журнал



май 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU

Расплывчатость ЛНА — это проблема для всех

VI ЛНА (локальные нормативные акты) расплывчаты — это проблема для судов. Есть выход?

— **Л**НА, если отойти от формально-юридического определения — это внутрикорпоративный закон, принимаемый работодателем для дополнительной регламентации отдельных вопросов, касающихся персонала. При этом трудовое законодательство, в принципе, не обязывает работодателей принимать ЛНА, учитывая, что все вопросы, важные с точки зрения законодательного регулирования, нашли свое отражение в ТК РФ. Однако нельзя не учитывать, что на практике некоторые ЛНА, в зависимости от ситуации, могут помочь избежать не только ненужных конфликтов с сотрудниками, но и претензий государственных органов (трудовая инспекция, налоговые органы), поэтому недооценивать роль ЛНА не стоит.

Я не соглашусь с выводом, что расплывчатость отдельного ЛНА является большой проблемой суда при рассмотрении конкретного дела — скорее, это демонстрирует, что ЛНА является формальным и не выполняет своей регламентирующей функции. А значит, не будет принят судом при принятии окончательного решения. Кроме того, неопределенность и непрозрачность формулировок ЛНА всегда оставляет место для



**Никита
Корсаров**

SPSR Express

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«судебного усмотрения», что может привести к «свободному» толкованию соответствующих противоречий как в пользу работодателя, так и в пользу работника.

Какие ошибки нельзя допускать в работе с ЛНА?

— Если совсем коротко, то самое важное — помнить, что ЛНА применяется только к штатным сотрудникам, работающим по трудовому, а не гражданско-правовому договору. И только в той мере, в какой они НЕ противоречат трудовому законодательству, то есть ЛНА не может посягать на сотрудника в его правах и гарантиях, предоставленных ТК РФ, но может их увеличивать по усмотрению работодателя. Не нужно забывать и о таком важном процедурном аспекте, как письменное ознакомление каждого сотрудника со всеми ЛНА в части, в какой они затрагивают его и его функцию.

Какие споры с работниками ваши и коллег вы помните как важные для опыта?

— Если компания стремится искать разумный компромисс в любых «здоровых» спорах с сотрудниками, это позволяет ей сохранить их лояльность..

Беседовала

Наталья Матюшина

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

Компания **SPSR Express** была основана в 2001 году. Она работает на российском рынке экспресс-перевозок документов, мелкогабаритных, крупногабаритных и негабаритных грузов.

Инфраструктура компании состоит из 9 распределительных центров, 200 филиалов и представительств в городах России, более 1000 собственных автомобилей и 4000 сотрудников. Сайт компании <http://www.spsr.ru/>

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Стоимость топов вырастет с принятием нового закона

MI Топы сегодня сильнее работодателя в отстаивании своих трудовых прав или так же бессильны, как и рядовые работники?

— Возможность отстаивать свои трудовые права сегодня есть у всех, вне зависимости от положения человека на карьерной лестнице. Такие права есть и у дворника, и у министра. Однако, на мой взгляд, менеджеры высшего звена гораздо реже пользуются этой возможностью, т.к. договариваются обо всем с работодателем заранее, иногда задолго до приема на работу. Прием топ-менеджера — это серьезная процедура, к которой обе стороны подходят очень ответственно.

MI Достигнет ли благой цели законодатель, если примет поправки?

— Какого-то особого смысла, способного улучшить существующую систему, на мой взгляд, в этих поправках нет, а вот запутать нашу судебную систему они могут. Как, впрочем, и внести дополнительные непонятные моменты во взаимоотношения работодателя с топ-менеджером. Однако я согласна с автором статьи в том, что итогом этих поправок может быть значительное удорожание «стоимости» топов. Во всяком случае, вначале.



**Оксана
Вражнова**

«МИЭЛЬ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



VI Какие социальные гарантии Вы бы рекомендовали устанавливать топам?

— Я считаю, что социальных гарантий, существующих сегодня и распространенных во многих компаниях, недостаточно. Это дополнительный отпуск, оплата телефона, машины, страховки, бонусная мотивация и т.п.

VI Как определить категорию работника — топ или не тот топ? Судьи кто?

— Определить категорию работника можно по степени численности сотрудников компании. Если в компании работает более 100–150 человек — топ малого бизнеса, от 1000 человек — топ крупного бизнеса.

VI Скандальные и нечистые на руку топы — где и как Вы узнаете на рынке?

— Чтобы выяснить, как зарекомендовал себя специалист в прошлом, существует служба безопасности.

Эта служба обязательно получает информацию не только с предыдущего места работы, но и более раннюю.

Отзывы коллег по цеху тоже играют немаловажную роль.

VI В Европе, как и у нас, работодатель буквально «танцует» вокруг хороших сотрудников (соц. пакеты, кредиты, коучинг, подарки и бонусы). Кого же тогда надо защищать от работодателя?

— На мой взгляд, такие «танцы» уже давно ушли в прошлое. Во всяком случае, в российских компаниях. Вопрос защиты же риторический. Работодатель оценивает в первую очередь профессиональные компетенции, результаты, которых смог руководитель добиться на занимаемой им должности, достижения — все то, ради чего этот топ приглашался в компанию. И если топ благодаря своим знаниям и талантам действительно ведет компанию к успеху, безусловно, компания дорожит им и ценит такого специалиста. Если же он не справляется с поставленными задачами, компания с ним расстаётся.

VI Ваше мнение о тезисах статьи Алистархова в журнале «ТРУДОВОЕ ПРАВО» № 6.

— Данные поправки достаточно спорны, в том числе и потому, что отношения с руководителями (генеральными директорами) регулируются не только Трудовым кодексом РФ, но и Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Законом «Об акционерных обществах», ГК РФ, в соответствии с ко-

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

торыми руководителя и уволить можно досрочно, и убытки от его деятельности взыскать, например, в процедуре банкротства компании.

Должен ли работодатель мотивировать причины увольнения топов и кому?

— Если это не госучреждение или госкорпорация, где существует определенная процедура принятия решения об увольнении топов, то работодатель ничего доказывать не должен. За исключением случаев, когда это прямо предусмотрено внутренними корпоративными регламентами компании, и о таких решениях уведомляется Совет директоров или собрание акционеров/участников Общества.

Помог бы типовый договор с топом, обязательный для всех?

— Обязательный — не помог бы, т.к. специфика по отраслям очень разная. А вот типовый договор, носящий рекомендательный характер, без сомнения, был бы полезен.

Очень крупная финансовая компания погибла в России по вине юриста, заключившего губительные для компании договоры с топами (СМИ писали об этом)

— Совет один — правильно выстроить систему контроля за деятельностью тех, кто имеет полномочия по подписанию договоров с топ-менеджерами. Это простой механизм и правила простые, их надо только соблюдать.

* **Оксана Вражнова**,
председатель правления
группы компаний «МИЭЛЬ».

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал
май 2016 г.

НАША СПРАВКА.

«МИЭЛЬ» — крупнейшая федеральная сеть офисов недвижимости в России. Более ста офисов расположены в Москве и Московской области, а также в городах других регионов России — в Геленджике, Волгограде, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске и др. Три офиса расположены за рубежом — на Кипре, Барселоне и Праге.
<http://www.miel.ru/>

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Нас учат тренеры на вымышленных историях?

«Терапевт все знает, но ничего не умеет,

хирург все умеет, но ничего не знает.

И только один лишь патологоанатом все знает

и все умеет, но, к сожалению,

уже ничем не может помочь своим пациентам».

ЧАСТЬ 1.

ТРЕНИРУЕМСЯ НА КОШКАХ.

Каботая топ-менеджером, я то и дело была вынуждена посещать самые различные «бизнес-тренинги», или так называемые коучи, т.е. проходить обучающие программы, помогающие достигать определенных профессиональных целей. Не выполняем планы по товарообороту? Значит необходимо посетить тренинг по продажам! Потеряли часть ключевых клиентов? Значит жизненно необходим тренинг по работе с клиентами! Разбежался весь персонал? Значит самое время посетить тренинг по мотивации сотрудников. Руководитель отдела продаж не оправдал ваших ожиданий? А давайте его отправим на тренинг «эффективный руководитель». И все, проблема решена — сейчас их научат правильно работать, и можно ожидать резкого взлета финансового благополучия компании месяца через три-четыре.

**Елена
Гордина**

Эксперт УП

Работая топ-менеджером, я то и дело была вынуждена посещать самые различные «бизнес-тренинги», или так называемые коучи, и слово «вынуждена» — это ключевое слово в этом предложении. Все дело в том, что из десятка пройденных мною самых разнообразных тренингов, которые проводили самые разные бизнес-тренеры, начиная от «самоучек со средне-специальным образованием» и заканчивая именитыми иностранными бизнес-тренерами, по-настоящему полезными оказались максимум один-два тренинга. Все остальное было из разряда «переливание из пустого в порожнее» — новые трактовки старых истин и усиленная бомбардировка сознания участников тренинга психологическими приемами «личностного роста», основанными еще финансовыми пирамидам и MLM-схемами.

Не секрет, что самыми яркими противниками, или, скажем мягче, нелюбителями посещать бизнес-тренинги являются успешные предприниматели, бизнесмены, т.е. люди, которые реально добились всего сами и знают, как этого достичь. А самыми яркими сторонниками тренингов являются сами бизнес-тренеры, потому что в своем большинстве они совершенно ничего не умеют делать, кроме как «учить людей, как эффективно работать».

Вот и получается, как в старом анекдоте про врачей, который я привела в эпиграфе к этой статье: **«Бизнес-тренер все знает, но ничего не умеет,**

менеджеры в «полях» все умеют, но ничего не знают. И лишь топ-менеджер ничего не знает и не умеет, потому что на тренингах бывает чаще, чем в «полях».

В большинстве своем теория, преподаваемая тренерами как неоспоримая истина, далека от практики, т.е. от реальной жизни. И, проведя два-три дня на бизнес-тренинге, его участники учатся работать, эффективно «тренируясь на кошках», а оказавшись в реальной жизни, понимают, что теория и практика совершенно не пересекаются друг с другом. Очень часто после посещения подобных «коучей» руководитель, имея в голове смутное представление, как всю эту теорию, неприменимую на практике, применить на практике, запоминает только одно: день должен начинаться с позитива! А это означает, что теперь каждое утро в этой умирающей фирме начинается с зарницы, разминки, речевки и тяжелых прыжков «эффективных менеджеров» компании возле импровизированного «трона короля продаж». И так ровно до того момента, пока эта фирма не накроется медным тазом, т.е. будет признана банкротом со всеми вытекающими отсюда последствиями.

ЧАСТЬ 2.

СКАЗКИ ШАХЕРИЗАДЫ.

Еще совсем недавно бизнес-тренинги были очень прибыльной темой. «Сказки

Шахеризады», рассказанные «успешным бизнес-тренером» в хорошем костюме, в начищенных до блеска туфлях, со шлейфом престижного парфюма, производили впечатление. Особенно, когда наступает кофе-пауза и можно, пережевывая печенюшки, пообщаться в неформальной обстановке с такими же «успешными» топ-менеджерами или стремящимися к ним гражданами. Самыми востребованными темами для тренингов всегда были: «Как поднять продажи?», «Как привлечь клиентов?», «Эффективный руководитель», «Эффективные мотивационные схемы для персонала», «Как сделать доход стабильно высоким», «Как продавать в кризис» и тому подобные.

Удивительно, но набившие всем оскомину «скрипты продаж», или «пять шагов продаж», «кросс продажи», «сопутствующие продажи», «лояльность и клиентоориентированность», «искренний сервис», «тайм-менеджмент», «постановка SMART-целей», «треугольник Аро», «треугольник потребностей Маслоу», «мотивация Вру-

ма» и прочие, известные большинству менеджеров приемы, не работают, потому что в реальности все происходит гораздо проще и с точностью до наоборот.

Фирма теряет ключевых клиентов, не потому что менеджеры не умеют с ними работать, а потому что висит огромная кредиторская задолженность перед этими клиентами или постоянно срываются сроки поставок (отгрузки) со стороны фирмы, или бумажная волокита с закрывающими документами настолько долгая и изматывающая, что ни один тренинг по продажам не поможет.

* Елена Гордина, эксперт УП.

Журнал



май 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

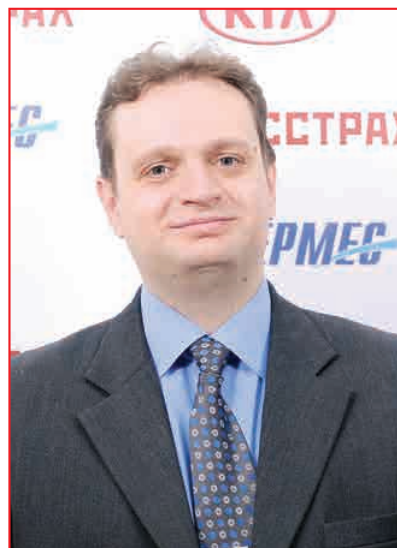
www.TOP-PERSONAL.ru

Сетевые компании любят дресс-код

Ситуация: сотрудницу ресепшена в лондонском офисе аудиторской компании PricewaterhouseCoopers Николу Торп отправили домой без выплаты зарплаты за отказ надеть туфли на каблучках, сообщает «Би-би-си».

VI Как сегодня компании относятся к правилам дресс-кода? Вернее, какую роль и важность они ему отводят (если исключить из анализа банки)?

Ситуация часто похожа на описанную. Например, в нашей отрасли (автобизнес) производители «диктуют» дилерам обязательные элементы и атрибуты одежды и оформления дилерских центров. Эти моменты регулярно мониторятся представителями дистрибьюторов с помощью «тайных покупателей» или визитов региональных менеджеров. Нарушения (несоответствие) может повлечь за собой снижение или лишение дилера соответствующих бонусов. Поэтому дилеры вынуждены «мириться» с этими требованиями. Естественно, не всем и не всегда предлагаемые варианты нравятся, но... Дистрибьюторы, требуя соблюдения дресс-кода,



**Алексей
Поляков**

«АвтоГермес»

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

считают, что он является важным элементом концепции бренда (или конкретного автомобиля).

УИ Какие компании и почему утверждают правила дресс-кода?

Чем отличаются написанные правила дресс-кода от реальности?

— В первую очередь, вопросами введения дресс-кода занимаются сетевые компании, которым важно таким образом визуализировать и отделить себя от конкурентов. Во-вторых (это относится прежде всего к компаниям, работающим в сегментах «Luxury» и «B2B»), считается, что строгий стиль одежды добавляет «солидности» и «статусности» компании в глазах клиентов. Поэтому многие четко прописывают и жестко требуют от сотрудников (в первую очередь фронт-офиса) соблюдения установленных стандартов в одежде. Из моих наблюдений, чем крупнее компания, тем больше вероятности наличия и ответственности за соблюдение дресс-кода. Примерно по этому же принципу установлен дресс-код и в нашей компании: сотрудники тех. центров, которых может видеть клиент, обязаны носить форменную одежду, подчеркивая серьезность и уважение компании к клиенту.

Небольшие компании или компании определенного сегмента (работающие на ИТ-рынке или в индустрии развлечений, маркетинга и т.п.) более лояльно под-

ходят к вопросу регламентации одежды своих сотрудников, т.к. их руководство, «контрагенты» и/или «партнеры» сами придерживаются стиля «Casual».

О «перегибах» и расхождениях между написанными требованиями и реальностью можно упомянуть, вспоминая недавнюю аномальную летнюю жару, когда на бедных сотрудников некоторых компаний, «связанных» необходимостью соблюдения требований установленного дресс-кода, было жалко смотреть. Кстати, тогда некоторые компании пересмотрели свои стандарты и пошли навстречу людям, разрешив более открытую или легкую одежду, и это я считаю правильным. Ну а «формалисты» столкнулись с увеличением текучести персонала, снижением эффективности работы и т.д.



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Как компании наказывают персонал за серьезный отход от дресс-кода?

— Как правило, мера ответственности за нарушение (несоблюдение) требований дресс-кода прописывается в соответствующих Положениях или иных ЛНА (например, в «Справочнике нового сотрудника» или аналогичных документах). Чаще всего наказания носят устный характер внушения со стороны руководителя, но в некоторых случаях последствия могут быть гораздо серьезнее (вплоть до отстранения от выполнения работы).

Уровень тяжести наказания связан со степенью «имиджевой» составляющей дресс-кода в конкретной компании. Т.е. если руководство фирмы «А» считает, что ее потенциальный клиент однозначно не станет связываться с сотрудником, который встретил его в рваных джинсах и с пирсингом, то у такого сотрудника однозначно будут проблемы.

В каком бизнесе дресс-код серьезно влияет на бизнес?

— В любом, который связан с персональным обслуживанием клиентов. Исключения связаны только с теми компаниями, целевая аудитория которых ориентирована на творческих людей и, отчасти, ИТ. Например, вспоминается имидж руководства Apple, который олицетворяет свободу и победу над «трендом».

* **Алексей Поляков,**
HRD «АвтоГермес».

Беседовала
Елена Мамонтова

Журнал



май 2016 г.

НАША СПРАВКА

«АвтоГЕРМЕС» занимается продажей и обслуживанием автомобилей с 1997г. Численность: около 1500 чел. АвтоГЕРМЕС официальный дилер Kia, Hyundai, Suzuki, Renault, SsangYong, LADA, УАЗ, UZ-Daewoo, Lifan. География бизнеса: Москва и Московская обл.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

www.TOP-PERSONAL.ru





SAP Форум: цифровая трансформация роли HR

Филипп Майзенберг, старший управляющий директор ИТ-блока ПАО «Сбербанк»

«Чтобы быть настоящим лидером, компания должна стать цифровой не только «снаружи», но и изнутри. В этом нам помогают решения SAP. В результате внедрения SAP Limit Manager значительно - на несколько дней - сократилось время принятия кредитного решения, и мы ставим перед собой цель сократить это время до нескольких часов. В единой системе SAP HR мы можем видеть всех сотрудников и в режиме онлайн проводить оценку их результативности. Мы также внедряем решение, которое позволит нам заключать электронные договоры с нашими поставщиками и подрядчиками. Благодаря решениям SAP мы ежегодно экономим миллиарды рублей».

Андрей Шарак, заместитель генерального директора SAP СНГ

«Современные технологии позволяют добиваться фантастических результатов в бизнесе, но достичь их могут только люди. Понимая это, мы инвестируем не только в разработки, но в самих сотрудников. Именно от них зависит конечный результат и успех компании. Большинство руководителей SAP пришли в компанию рядовыми сотрудниками. Цикл от появления нового сотрудника до его интеграции в среду и момента, когда он начнет приносить реальную пользу компании, сократился, в среднем, с девяти месяцев до трех. Это происходит благодаря активной работе нашего HR отдела и инновационным технологиям, таким как, SAP Success Factors. Для развития любой организации также важен прогрессивный HR-руководитель. Если у него есть активная позиция, то компания будет развиваться».

Марина Гвоздовская, старший консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

«Меняется среда и технологии, вслед за ними меняется и HR. Если раньше его основная функция состояла в администрировании кадровых процессов, то сегодня бизнес нуждается в профессиональном взгляде HR как консультанта - концептуально меняется вся функция HR. Бизнес оптимизирует время протекания процессов, повышая свою эффективность. И в современном мире у HR, наконец, есть все необходимое, чтобы активно помогать в этом бизнесу – Большие Данные и инструменты их анализа.

Недавно мы завершили проект для производственной компании численностью 11 тысяч сотрудников. В ходе проекта мы анализировали связь собираемых компанией HR метрик и результативности сотрудников. Заказчиком проекта был Бизнес, а результаты проекта позволили существенно скорректировать среднесрочную HR стратегию, исключив неработающие инструменты, а также сделать упор на тех сотрудников, кто приносит наибольшую добавленную стоимость бизнесу».

