

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 22
(386)

2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Издательский адрес: по адресу "Роспотреб" - 71652, 71655, 71635

И Ю Н Ъ

БИЗНЕС-КУЛЬТУРА ЗА РУБЕЖОМ

Главная тема номера:

BSI Global Group

**Олег
Игнатъев**

**I ALMOST AGREE —
всегда означает, что они
категорически не согласны**

Объединенный выпуск

КС ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
**Коммерческие
Споры**

**Административное
право**

№ 2 | 2016

Подписной индекс по каталогу РДСПЕЧАТЬ 36061



Взыскание ущерба с пешехода
в результате ДТП

Ущерб должен возмещать...
пострадавший???

Споры о правах на программы для ЭВМ

Бунт на банкротном корабле...

Проблемы взыскания задолженности
по договору поставки

Супруги и долги

Как проверить банковскую гарантию и
не стать жертвой мошенников?

Микрозаймы. Благо или гибель?

Авторское право и компания. Немало
сложных проблем

www.TOP-PERSONAL.ru

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Незаметно на авансцену выходит
новое поколение предпринимателей.
Олег Игнатьев — один из них.
Но он как и многие из «слонов»
развивает бизнес через контакты друзей...
новые связи на «тусовках» ему не нужны...
Спорно? Возможно... но факт.**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД 

Александр Гончаров

Н аходить людей без конкретной цели, просто ради знакомства и потом ждать — а в друг мы что-то совместное придумаем, мне не интересно...

Олег Игнатьев,
BSI Global Group



Л юбые подарки на Западе могут быть восприняты как подкуп...

М не кажется, что поколение Y не признает авторитетов. Для них источник знаний и информации — это виртуальное пространство, т.е. коллективный разум...

Снежана Котова,
ГК «АвтоСпецЦентр»



Т ем и хороша «светлая голова», что с ней можно говорить обо всем, с ней отдыхаешь умом...

Ч еловек может быть умным, но может не уметь доводить дела до конца. Нам одно без другого не нужно...



И. Боровиков,
ГД Mindbox



с. 54

Налоги — тема очень специфическая. Можно часами обсуждать, как спрятать объект налогообложения так, чтобы и платить меньше из-за его «отсутствия», и не потерять реального контроля над ним...

Илья Рейзер,
 «Народный адвокат»
 в ЮВАО г. Москвы



с. 31

Я всегда стараюсь придерживаться давнего библейского примера/правила — 12. Ведь у Иисуса 12 апостолов было не просто так, это то самое предельное число, с которым можно выстроить эффективное управление и получить эффективную обратную связь...

Ирина Томилина,
 ООО «Восточная горнорудная компания»



с. 38

с. 58

Если увольнение руководителя произошло в связи с принятием им необоснованного решения, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации, компенсация не выплачивается...

Руслан Дубинников,
 «Адвокат премиум»



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ЗА РУБЕЖОМ

I almost agree

Олег Игнатьев, BSI Global Group

5

13

Сильный лидер верные решения выдает исключительно за свои, в неправильных решениях виноваты многие

Снежана Котова, ГК «АвтоСпецЦентр»

Трибуна Директора

Миром владеет тот, кто по результатам анализа может принимать правильные решения

И. Боровиков, ГД Mindbox

21

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

«Китайский принцип» царит в крупных компаниях

Ирина Томилина, ООО «Восточная горнорудная компания»

31

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

«Почему они не работают?

Новый взгляд на мотивацию сотрудников».

Глава 6 из книги

38

БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА

Боржоми надо пить до еды, а юристов привлекать до сделки

Илья Рейзер, «Народный адвокат» в ЮВАО г. Москвы

54

Трибуна HRD

Уволить топа? Это весьма затратный процесс

Руслан Дубинников, «Адвокат премиум»

58

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.06.2016 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

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 >

I almost agree

Бизнес-отношения в западной культуре —
какие они не из СМИ, а из первых рук?

Ничего сложного... просто кладите «много заварки».

УИ **СЛОВО КУПЦА.** Прописывают ли западные руководители компаний все детали сотрудничества на бумаге или договоренность нередко существует только на словах?

— Н а Западе все должно быть в контракте, но, в отличие от России, в Великобритании, например, контракт считается действующим, даже если второй стороне по e-mail был просто выслан скан с подписью директора, совсем не обязательно обмениваться оригиналами. Также если руководитель пропишет дополнительные условия в договоре и пришлет его второй стороне по e-mail, то эти данные можно даже использовать в суде, если до него вдруг дело дойдет. Главное, чтобы все было в письменном виде.

УИ В каких сферах бизнеса вы замечаете на Западе самое заметное движение в области инноваций и стартапов в них?

— На Западе в последние несколько лет люди очень много начали уделять внимания экологии. Например, качество воздуха теперь один из главных критериев при покупке жилья в центре Лондона.



Олег Игнатьев

**BSI Global
Group**

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Компания Tesla создала электрические машины, которые в западных странах впоследствии стали престижными и популярными.

Недавно был разработан новый проект Smog Free Tower, в планах проекта — установка очистительных устройств для воздуха в центре крупных городов.

Девятнадцатилетний студент Боян Слат создал метод очистки морей от

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

пластика The Ocean Cleanup Project. Этот проект стал самым успешным благотворительным проектом, получившим через метод crowdfunding инвестиции от более чем 38 000 человек из 160 стран.

На Западе очень много благотворительных организаций, которые проводят работу в целях улучшения экологии, но их более важная задача — распространение информации, которая заставляет жителей западных стран задуматься над экологией своего города. Инновации в направлении Green очень быстро развиваются, и я верю, что рост этого сегмента только начинается.

Эксклюзивное интервью для

VI Что способствует росту инноваций в западном мире, а что мешает? А у нас?

— Здесь можно задать другой вопрос — а почему так много российских ученых работают в западных компаниях? Западные компании часто предлагают не только зарплату более высокого уровня, но и выделяют на проекты больше бюджетов, дают сотрудникам больше свободы для креатива. Также на Западе

ЛЮБЫЕ ПОДАРКИ НА ЗАПАДЕ МОГУТ БЫТЬ ВОСПРИНЯТЫ КАК ПОДКУП

существует больше возможностей получить инвестиции, особенно через Интернет. Любой студент может выставить на сайт Kickstarter или на аналогичный сайт видео со своим проектом и выйти на инвесторов, к которым он бы никогда не подобрался. К сожалению, в России такая практика еще не так сильно развита.

VI Какие кадровые трудности испытывают западные компании, развивая инновации, и как их решают?

— Здесь много нюансов, и все как всегда зависит от бюджета. Могу толь-



ко привести пример из своего опыта. На Западе зарплата выше, поэтому выгоднее разрабатывать часть проектов в странах СНГ, но здесь есть свои минусы. Когда офисы ваших сотрудников удалены от вас, то отсутствует нужный контроль над их работой, и есть определенный риск, что результат разработки на аутсорсе может быть хуже и в итоге придется все переделывать заново.

Также всегда хочется нанять лучших в мире специалистов в своей сфере, но во многих западных странах достаточно сложно получить визу на компанию, чтобы нанять кандидатов из-за границы.

Чем рискуют компании, подбирая персонал с открытого рынка? Как минимизируют риски получить кота в мешке?

— Для инноваций нужны лучшие кадры. Гениев мало, но много кто умеет выдавать себя за них.

Лучшие специалисты не всегда, как принято полагать, самые интересные, уверенные и открытые личности. Когда вы нанимаете слишком уверенного и разговорчивого кандидата, есть большой риск, что он повесит вам на уши лапшу.

В первую очередь необходимо провести тестовые задания по тем проектам, которые кандидат будет впоследствии вести. Например, у нас в компании со-

трудники сами готовят тесты для кандидата в свой отдел, оценивают его работу, и когда новый сотрудник выходит на службу, у всех уже есть отличное понимание, какую работу и какого уровня сложности ему можно доверить.

Есть ли такая штука в американских, европейских компаниях, как клановость? Как она проявляется у них? Как влияет на бизнес?

— Цель хорошего руководителя не быть самым умным, а делать так, чтобы работа в компании велась максимально эффективно. Клановость создается при плохих руководителях в любой сфере деятельности.

При покупке компаний Баффет не меняет CEO, а другие инвесторы?

— Все зависит от целей инвестора. Если инвестор хочет контролировать все процессы в компании, он ставит на позицию своего человека. Тем самым получается, что руководит проектом инвестор и выстраивает, меняет систему так, как сам считает нужным.

Если инвестор вложил в проект, потому что он верит в идею растущей компании, то смысла менять основателя или текущего CEO нет.



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

УИ Как лично вы выстраиваете новые отношения и связи в бизнесе? Как быстро начинаете контактировать плотнее с новым партнером?

— Большинство контактов я получаю через знакомства и рекомендации друзей — это самый надежный путь. Я никогда не любил какие-либо бизнес-мероприятия, так как находить людей без конкретной цели, просто ради знаком-

УИ Когда и как вы готовите новому партнеру предложение обсудить серьезные вопросы?

— Я предпочитаю неформальную обстановку и четкий разговор. Мне нужно понять всего две вещи из переговоров. Первое — смогу ли я с этим человеком работать и доверять ему, второе — понимает ли он и согласен ли он на условия моего предложения.

ВЫСЛУШИВАЛ ИХ, КИВАЛ И СМОТРЕЛ НА ЧАСЫ

ства и потом ждать — а в друг мы что-то совместное придумаем, мне не интересно. Друзей у меня хватает.

Но если у меня есть конкретный план и для его осуществления мне нужно с кем-то связаться или найти правильного партнера, то я звоню напрямую первому лицу компании, и мы обычно проводим встречу и переговоры уже в неформальной обстановке. Если нет возможности связаться с первым лицом, назначаю встречу с топ-менеджером, и по итогам встречи, если мое предложение будет интересно, менеджер меня сам представляет своему руководителю. Главное, любыми путями добиться нужного результата.

УИ Как реагируют западные партнеры, если вы делаете им совсем неприемлемое предложение?

— Отказываются красиво, с улыбкой на лице. Например, фраза ‘With the greatest respect’ в бизнес-переговорах на самом деле аналогична фразе «да кто вас родил». Или ‘I almost agree’ всегда означает, что они категорически не согласны.

УИ Как принято вести переговоры по цене, условиям поставок, качеству и так далее?

— Такие нюансы каждый опытный лидер в любой стране мира обговаривает

очень четко. Здесь культура общения не имеет значения — условия бизнеса для успешных переговоров должны всегда обговариваться конкретно.

УИ Где и как можно узнать об имидже, реноме, надежности и порядочности того или иного лидера компании?

— Лучший способ — встретиться с ним или спросить рекомендации знакомых. Другим способам я не доверяю.

УИ Много ли в западном мире мутных стартапов, непонятных компаний, псевдобизнесменов? Как проверить на входе, кто есть кто?

— Конечно, такие проекты есть везде. Я со многими такими бизнесменами встречался, выслушивал их, кивал и смотрел на часы.

Проверить их можно, только задавая правильные вопросы, причем самые простые. Самое важное — это копать

глубже и глубже. Нужно превратить себя в четырехлетнего почемучку, вспомнив тот период жизни, когда ты хотел узнать все про мир и задавал на любой ответ вопрос «почему?» или «как?». Например, почему конкуренты не смогут сделать аналогичный продукт, а ваши профессионалы лучше? Почему конкуренты не могут нанять таких же профессионалов, почему, почему, почему...

*** Олег Игнатьев, директор группы компаний BSI Global Group.**

Беседовала
Анна Баграмова

Журнал июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

BSI Global Group, год основания -1990-й.
Сфера деятельности — недвижимость, международный туризм, услуги для vip-клиентов. Численность персонала — более 300 человек.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TR@TOP-PERSONAL.RU

«УРАЛЬСКИЕ ПЕЛЬМЕНИ» УВОЛИЛИ СВОЕГО ДИРЕКТОРА

**ОЛЬГА МОСКАЛЕВА,
юрисконсульт**

Сергей Нетиевский, директор шоу «Уральские пельмени», ушел с должности. Основанием стало совещание, на котором участники коллектива приняли решение об отставке Сергея Нетиевского. Решение можно назвать коллегиальным (согласно учредительным документам, право голоса имеют все члены команды).

Нетиевский, не согласился с решением участников общества и обратился в суд. Он требует отменить итоги общего собрания, так как считает, что его не уведомили о нем надлежащим образом. Сейчас иск принят в производство, а ответчик должен представить доказательства того, что Нетиевский получил уведомление.

В судебной практике данный случай не исключительный, подобных заявлений от акционеров и участников обществ, в арбитражные суды поступает достаточно много. Аргументация, приводимая в подтверждение требований, всегда одинакова, порядок проведения собрания был нарушен, истец не был уведомлен.

Принимая подобные дела к рассмотрению, суд просит ответчика предоставить доказательств, об уведомлении истца о проведении собрания и его проведении в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998 г. (документы о созыве данного собрания, уведомление о проведении собрания с доказательствами его направления или вручения истцу).

Поскольку нет возможности ознакомиться с текстом искового заявления, остается исходить из имеющейся информации.

Как заявляет истец, его право на участие в общем собрании было нарушено ввиду того, что он не был своевременно уведомлен о его проведении. В соответствии с п. 1 ст. 36 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08.02.1998г. орган или лица, созывающие общее собрание участников общества, обязаны не позднее чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника общества заказным письмом по адресу, указанному в списке участников общества, или иным способом, предусмотренным уставом общества.

Сильный лидер верные решения выдает исключительно за свои, в неправильных решениях виноваты многие

Роль «светлой головы» — дать понять своему «ученику», что и как ему следует сделать, чтобы ежедневно расти и превращаться в мощного руководителя, за которым всегда пойдет его команда

УИ **СВЕТЛАЯ ГОЛОВА** — как вы понимаете это определение негласных или гласных советников лидера?

— Блестящий ум, отсутствие страха сообщить правду «главному» человеку компании и действия, направленные на пользу общества, компании, отдельно взятого человека. Вот, как мне кажется, наиболее простые и отличительные черты «светлой головы», которые многие руководители могут искать и не найти — не всем везет.

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

— Из видных бизнесменов, CEO?.. Так сложно сразу вспомнить, но то, что «светлые головы»



Снежана Котова

ГК «АвтоСпецЦентр»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



существовали всегда и были необходимы ключевым фигурам нашей истории, это факт. Для меня одним из самых интересных персонажей, так называемой «светлой головой», является М. Сперанский — статс-секретарь Александра I, которого отличали конструктивный ум и умение общаться с Александром I на равных, при этом с предельным взаимным уважением.

уме зреет план, стратегия — взвешенная, обдуманная, которая приводит к благому результату.

Роль «светлой головы» — дать понять своему «ученику», что и как ему следует сделать, чтобы ежедневно расти и превращаться в мощного руководителя, за которым всегда пойдет его команда, а с командой он — чемпион!

НЕ УГОДНО ЛИ, ГОСУДАРЬ, ПРОМЕНИТЬ МНЕ ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА НА КАКОЕ-НИБУДЬ КОРОЛЕВСТВО!»

Недаром сам Наполеон при встрече в Эрфурте сказал Александру I: «Какого человека при себе вы имеете! Не угодно ли, государь, променять мне этого человека на какое-нибудь королевство!» Вот какова цена «светлой головы».

УП Жена Черчилля, без совета с которой он не делал никаких важных шагов, — это «светлая голова» или?..

— Это «светлая голова» — любимая «светлая голова». Ему повезло — рядом была любимая жена с наличием ума. К тому же умная женщина — это поистине сильное оружие.

У Черчилля это оружие было в руках, и оно служило ему верой и правдой. Являясь для него «светлой головой» и давая ему нужные советы, супруга, думаю, делала это еще и с огромным чувством любви. И все ее советы заключались в том, чтобы поистине помочь ему, а это многого стоит.

УП Чем и как могут помочь и помогают руководителям «светлые головы»?

О чем именно стоит говорить со «светлой головой»?

— Тем и хороша «светлая голова», что с ней можно говорить обо всем, с ней отдыхаешь умом. Даешь ей тему для рассуждения, для анализа и смотришь, как в ее



Почему о роли и вкладе «светлых голов» мы узнаем постфактум?

— Они сами выбирают для себя эту роль, и она их устраивает. Как правило, о роли «светлой головы» мы узнаем либо после смерти руководителя, либо, когда руководитель отходит от дел и

Куда деваются «светлые головы», которые не помогли своим «ученикам» стать великими — не сложилось?

— Они либо растворяются в потоке новых дел, либо ищут «новую жертву», либо меняют сферу деятельности.

**ТЕМ И ХОРОША «СВЕТЛАЯ ГОЛОВА»,
ЧТО С НЕЙ МОЖНО ГОВОРИТЬ ОБО ВСЕМ,
С НЕЙ ОТДЫХАЕШЬ УМОМ**

входит уже в историю, так как именно тогда ничто не угрожает его репутации. Задача «светлой головы» — сделать так, чтобы руководитель вырос, развил свои сильные стороны, принимал верные решения, приводящие к победам и прибыли. А так как «светлые головы» поддерживают далеко не слабых людей, то последним не всегда хочется, чтобы общество знало о том влиянии, которое на них оказывают их «светлые головы». Сильный лидер верные решения выдает исключительно за свои, в неправильных решениях виноваты многие.

За что ценил Стив Джобс свою «светлую голову» — Билла Кемпбелла (соседа, мыслителя, коуча, IT-бизнесмена)?

— За простоту общения, конструктивный ум, дальновидность суждений и, я думаю, они были противоположностями, уважающими друг друга за тот вклад, который каждый из них сделал для общества. А еще Билл Кемпбелл, я полагаю, был прирожденным психологом, так как, не владея знаниями и интуицией, влиять на таких людей, как Джобс, невозможно.

www.TOP-PERSONAL.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

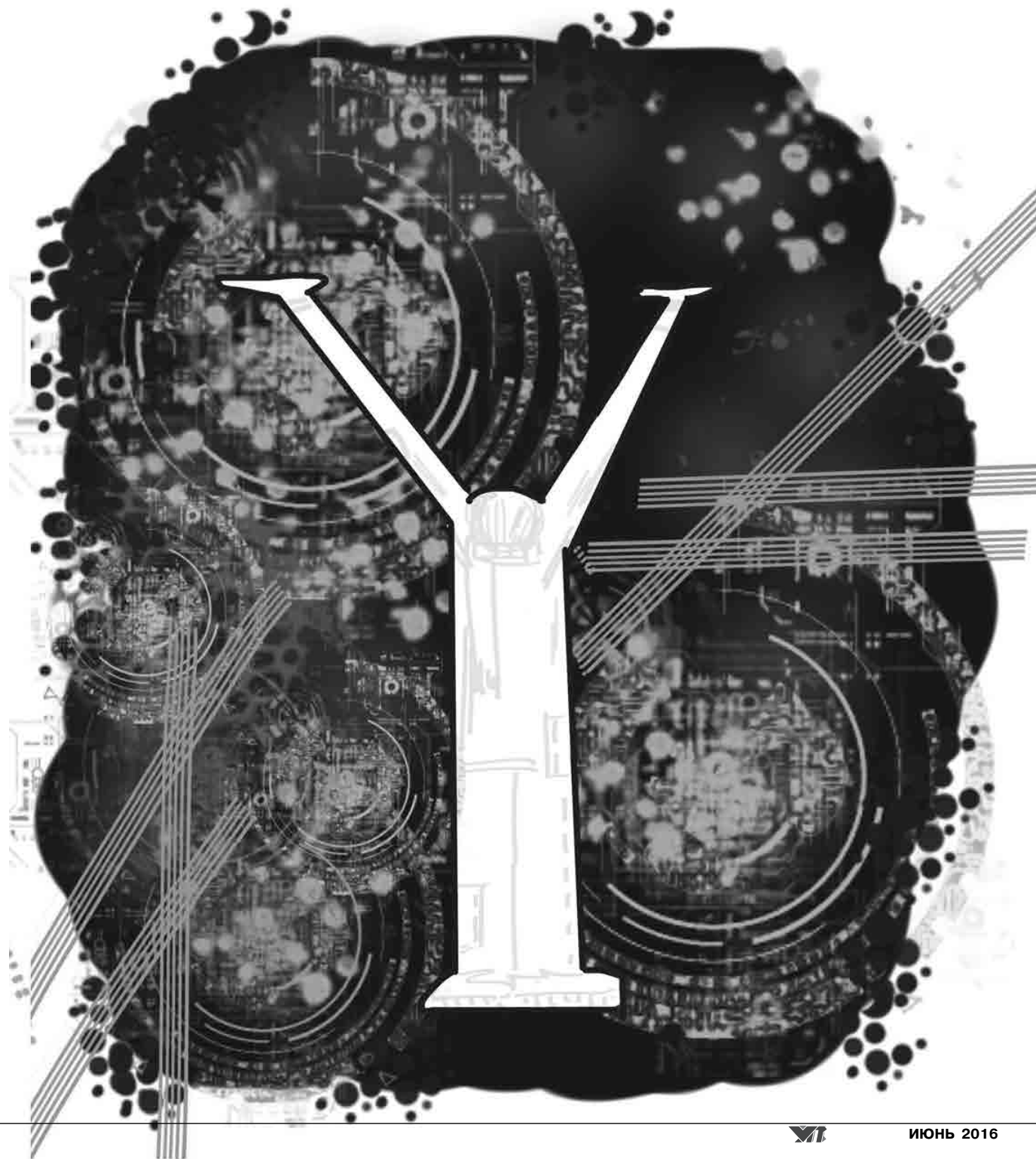


Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ЭТО, КАК ЛЮБОВЬ «НЕЧАЯННО НАГРЯНЕТ», ТАК И «СВЕТЛАЯ ГОЛОВА» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ ВНЕЗАПНО



УИ А насколько часто и когда лидеру надо советоваться именно со «светлой головой», а не с командой?

— Все зависит исключительно от той или иной ситуации, я бы сказала даже так: как велит ваше сердце. Нельзя создать алгоритм — здесь мне нужен совет команды, а здесь «светлой головы». Общение — это и есть наша работа, поэтому, если руководителю нужно пообщаться со «светлой головой», он это делает, с командой — собирает команду, главное — разумный баланс, чтобы не было замещения одного другим.

УИ Можно ли считать «светлую голову» также членом команды лидера, но особым, отстраненным от будней и суеты?

— «Светлая голова» должен быть членом команды, чтобы знать настрой команды, что она думает, что будет предлагать руководителю. Зная настрой большинства и понимая ход их мыслей, можно управлять вселенной!!!

УИ Надо ли искать «светлую голову» или она сама появится в вашей жизни?

— Это, как любовь «нечаянно нагрянет», так и «светлая голова» может появиться внезапно. Возможно, не с первого раза вам повезет, и вы не сразу найдете ту самую «светлую голову», но по прошествии времени точно сумеете понять — нужный человек с вами был и помогал вам или нет.

* **Снежана Котова**,
заместитель председателя правления
ГК «АвтоСпецЦентр».

Беседовала
Алена Юрова

Журнал



июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

Компания ГК «АвтоСпецЦентр», штат 3300 чел.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

**МНЕ КАЖЕТСЯ,
ЧТО ПОКОЛЕНИЕ Y
НЕ ПРИЗНАЕТ АВТОРИТЕТОВ.
ДЛЯ НИХ ИСТОЧНИК ЗНАНИЙ
И ИНФОРМАЦИИ —
ЭТО ВИРТУАЛЬНОЕ
ПРОСТРАНСТВО,
Т.Е. КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ**

Миром владеет тот, кто по результатам анализа может принимать правильные решения

Действия без размышлений вредны и опасны,
а размышления без действий — пустое дело

VI Директора Apple никто не может беспокоить без его инициативы... Что это — защита от лишней информации или?..

— Это не защита от информации, а попытка сфокусироваться на важном. Часто сотрудники не готовы принимать самостоятельные решения и нести ответственность за них. Возникает соблазн посоветоваться с начальником, чтобы переложить или разделить ответственность с ним. Если никак не ограничивать подобную «несмелость» вашей команды, то очередь из людей за дверью руководителя будет бесконечной.

VI Говорят, что мы живем в мире гигантских объемов информации (письменность, книгопечатание, ТВ, компьютеры...), или все, как и на заре цивилизации?

— Действительно, количество информации, которой мы обладаем, растет, увеличивается и скорость получения этой информации. Я не думаю, что это



И. Боровиков

ГД Mindbox

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



заря, и далеко не финал цивилизации. Мы где-то в середине пути.

УП Как вы отсекаете ненужную информацию, и что именно для вас лишнее? Как успешные лидеры классифицируют или разделяют информацию на важную и неважную?

— Для меня лишняя информация — та, которую я никак не могу использовать в

done — в переводе с английского — доведение дел до завершения.

УП Согласны ли вы с тезисом о том, что миром владеет не тот, кто имеет информацию, а тот, кто умеет ее анализировать?

— Не могу согласиться. Миром владеет тот, кто по результатам анализа может принимать правильные решения. То есть

ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ БЫТЬ УМНЫМ, НО МОЖЕТ НЕ УМЕТЬ ДОВОДИТЬ ДЕЛА ДО КОНЦА. НАМ ОДНО БЕЗ ДРУГОГО НЕ НУЖНО

краткосрочной или среднесрочной перспективе. Если мне кажется, что какая-то книга, идея или мысль станет актуальной через полгода-год, я ее записываю. Для этого есть много разных процессов организации личного времени и задач. Я являюсь поклонником GTD. Эта технология постановки задач была описана в книге Дэвида Аллена «Как привести дела в порядок». Если ты можешь сделать что-то за пару минут, ты делаешь это немедленно. Если эта информация к тебе вообще никакого отношения не имеет и ты не видишь перспектив — удаляешь ее. И если ты видишь какие-то перспективы — классифицируешь и откладываешь в одну из папочек. GTD — getting things

анализ без действия не имеет никакой ценности.

УП Кто и почему научился анализировать информацию в нашем сложном мире?

— Люди всегда анализировали информацию. Просто со временем менялись ее сложность и объем.

Сервис автоматизации маркетинга Mindbox — это единая платформа для работы с собственной базой клиентов. Продукт интегрирует «в одном окне» все инструменты, необходимые для построения персонализированного маркетинга: от электронных рассылок до программы лояльности с персональными предложениями для каждого покупателя, единой для интернет-магазинов и классических.

СУПРУГА ЦЕННА ТЕМ, ЧТО У НЕЕ ЕСТЬ ТРЕТИЙ (ИЛИ ДЕСЯТЫЙ) ВЗГЛЯД НА ВЕЩИ, И ОНА НЕ ПОСТЕСНЯЕТСЯ СКАЗАТЬ ПРАВДУ В ГЛАЗА



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Японский миллиардер — владелец парфюм-бутиков — в свои 90 еле пишет и читает. Так что же помогло ему столь удачно создать бизнес-империю?

— Он смог привлечь, мотивировать и удержать людей. Уверен, что его ценность в этой империи — личные качества. Нельзя все знать и уметь, но можно создать такие условия для умных людей, в



работчики, бухгалтерия, аналитика, менеджеры проектов. Именно эта команда решает сложные вопросы, формирует задачи и создает наш продукт.

УСПЕШНЫЕ ЛИДЕРЫ НЕ ЗАБИВАЮТ НА МЕЛОЧИ

которых им будет приятно работать, и они будут помогать добиваться результата. Это то, к чему нужно стремиться любому предпринимателю.

УИ Раскрыть секрет Энигмы смогла команда, в которую входили математики, шахматисты, карточный шулер, философ, лингвист, врач, химик и т.д. Когда в бизнесе нужны столь сложные команды для анализа информации?

— Всегда. В Mindbox мы создали комитеты, куда входят люди, которые, с одной стороны, являются экспертами в своей области, но при этом еще умеют обобщать, видеть лес за деревьями. Сотрудники из самых разных отделов: раз-

УИ Какой алгоритм применяете вы, анализируя важную информацию?

— Существует много различных методов. Например, мы пробовали в своей компании технику Ideation, позволяющую генерировать новые идеи, разделяя на составные элементы и комбинируя их в необычном порядке. Название Mindbox появилось именно так — каждый сотрудник выписал 10 слов, которые так или иначе характеризуют нашу компанию, наш продукт, наши цели. Позже мы сгруппировали все варианты по смыслу и выделили две вещи, вокруг которых строится картинка нашей компании — коробочное решение с фиксированными параметрами, и оно про что-то умное, продвинутое, технологичное. Наверное, это неплохой алгоритм.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Многим успешным политикам в анализе помогли жены, но в бизнесе этот феномен не замечен — почему, в чем разница?

— Не соглашусь с этим. Существует много историй успеха мужчин-предпринимателей, которых создали женщины. Генри Форд как минимум. Супруга ценна тем, что у нее есть третий (или десятый) взгляд на вещи, и она не постесняется сказать правду в глаза. Моя жена читает тексты моих выступлений, просматривает презентации, мы обсуждаем какие-то мои решения и выводы.

УИ Чьи мнения категорически не стоит знать и слышать при анализе важной информации?

— Конкуренты будут говорить о том, чего они боятся. Враги будут говорить о тех вещах, которые для тебя, скорее всего, совсем не важны. Чем больше мнений, тем точнее картинка.

Mindbox работает со всеми точками контакта с покупателями — чеки, сайты, мобильные приложения, электронные рассылки, push-сообщения и перспективные каналы. В основе сервиса — симбиоз маркетинговой экспертизы и IT-решений.

УИ Пригласить топ-менеджера в компанию или не пригласить — как вы анализируете информацию о кандидатах и кого выбираете и почему?

— У нас был неудачный опыт найма руководителей со стороны. Mindbox — сложный продукт на стыке технологий и маркетинговой экспертизы. Люди с устойчивым традиционным опытом в маркетинге с удивлением узнавали, что никак не могут применить себя здесь. Мы работаем совсем по-другому. Поменять человека сложно, поэтому мы выращиваем топ-менеджмент в компании.

* И. Боровиков, ГД Mindbox.

Беседовала
Анна Баграмова

Журнал



июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

Вид работ — автоматизация маркетинга с помощью программного решения. Год основания — 2006.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

**«МНЕ ОЧЕНЬ СРОЧНО
НУЖНЫ ДЕНЬГИ, ПОЭТОМУ
Я ВОЗЬМУ КЛИЕНТА,
КОТОРЫЙ ВЗОРВЕТ
МНЕ МОЗГ, СОЗДАСТ ХАОС,
ДЕМОТИВИРУЕТ КОМАНДУ,
НО МНЕ ОЧЕНЬ НУЖНЫ ЭТИ
5 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ СЕГОДНЯ»**





«Китайский принцип» царит в крупных компаниях

УИ Высокий и серьезный уровень ответственности руководителя — как практически, без высокопарных слов, это выглядит в бизнес-структуре?

—Любой хороший руководитель оценивает себя и свою работу по самым жестким меркам, которые, как правило, специально завышает. Чтобы работа и репутация руководителя всегда выглядели хорошо или идеально.

Думаю, что всегда нужно в первую очередь отвечать за себя: за результат своей работы, за свои действия. Ответственный руководитель ценит дисциплину, определенные правила. Когда правила выработаны, руководитель их придерживается. Чем выше планка самодисциплины руководителя и чем лучше проработаны правила, по которым руководитель строит свою работу, в том числе планирует ее, тем эффективнее будет работать руководитель.

Ирина
Томилина

ООО «Восточная
горнорудная
компания»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Руководитель, который умеет организовать свою работу, всегда думает о том, как правильно организовать работу своей команды и построить отношения с партнерами. Он использует все рычаги, чтобы окружающие увидели его высокую планку и уровень надежности, а самое главное — поняли, что не получится повлиять на понижение уровня. Конечно, бывают сложности... Задача руководителя идти вперед, контролировать работу команды, вовремя управлять всеми возможными рычагами, чтобы предотвращать проблемные моменты или, по крайней мере, сводить их к минимуму. Поэтому ответственность руководителя — это, в том числе, результат работы всей его команды.

УИ Какие формы, приемы, методы, способы контроля и поддержки процесса производства, функционирования бизнеса вы наблюдали на практике?

— Так как я HR, то в первую очередь вся поддержка производства связана с людьми. Именно от сотрудников компании зависят объем производства и репутация компании на рынке, ее привлекательность и как хорошего работодателя, и как хорошего партнера по бизнесу. Изначально — это оценка персонала на вовлеченность в процесс рабочей деятельности и, конечно, оценка KPI. А затем — это постоянный процесс работы с персоналом, проведение мероприятий по его развитию для

достижения стратегических задач компании. Нужно, чтобы у сотрудника было желание работать в компании и достигать результатов, желание развивать себя и постоянно двигаться вперед. Считаю, что в компании между сотрудниками всегда должна быть здоровая конкуренция.

УИ Сколькими сотрудниками реально и эффективно может управлять один руководитель?

— Конечно, хочется сказать так: это количество с опытом постоянно растет. Но на опыте понимаю, что прямых подчиненных может быть определенное количество. Я всегда стараюсь придерживаться давнего библейского примера/правила — 12. Ведь у Иисуса 12 апостолов было не просто так, это то самое предельное число, с которым можно выстроить эффективное управление и получить эффективную обратную связь.

УИ Из каких слагаемых (гарантий, страховок, противовесов) состоит НАДЕЖНОСТЬ бизнеса и чем и как может гарантировать успех ОТВЕТСТВЕННЫЙ руководитель?

— Вопрос надежности бизнеса стоит, наверное, перед каждой компанией. Меня как HR волнуют вопросы надежности компании в отношении своего персонала и бизнеса, что думают о компании сотрудники компании и ее партнеры. По

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

отношению к сотрудникам — какие гарантии дает (стабильность работы, страховку, материальные бонусы, социальные программы, программы личностного роста). По отношению к партнерам — способность выполнять договорные отношения, поддерживать соответствующее качество продукции и сроки исполнения.

МИ Чем ответственному руководителю можно и нужно усиливать рычаги управления (ресурсы, качество персонала, рубежи защиты)?

— В первую очередь это команда профессионалов, которые будут способны решать задачи. Следовательно, важен качественный подбор персонала.

Во-вторых — это четкая постановка команде профессионалов целей и задач, грамотное делегирование им своих полномочий.

В-третьих — прозрачность взаимодействия. Каждый из команды понимает цель, задачи и в полной мере осознает ответственность перед другими членами команды.

МИ Каким опытом должен обладать руководитель для самых высоких гарантий его умения поддерживать эффективность компании?

— Эффективный руководитель должен иметь опыт работы в компании, в которой

хорошо выстроены бизнес-процессы, где все процессы работы отточены и четко функционируют. А также при стартапе он сможет выстроить систему работы и учесть все возможные риски.

МИ Какой опыт может быть и минусом, когда дело касается ответственности?

— Считаю, что это может быть негативный опыт работы над проектом, опыт руководства коллективом. У руководителя может появиться страх неудачи, неуверенность... Это уже другая история, этого можно избежать, если негативный опыт проанализировать, понять, в чем были проблемы, и в дальнейшем их учитывать.

МИ Риск в бизнесе — благородное дело? Кто и как должен страховать слишком рискованных руководителей?

— Риск оправдан в рамках закона. Слишком рискованных руководителей нужно сдерживать грамотными и целесообразными законодательными актами.

МИ Какие качества характера, компетенции, навыки CEO говорят о его ответственности?

— Об ответственности руководителя и в целом как о профессионале будут говорить результаты предыдущих лет работы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в компании, авторитет, который он заслужил в коллективе.

Также ответственность руководителя выражается в любви к делу, которым он занимается, то, как он о нем рассказывает. Ведь интерес к делу, стремление к развитию — это основные факторы, которые выстраивают в человеке ответственность.

А какие могут вас насторожить?

— Всегда настораживает равнодушный и потухший взгляд человека, непунктуальность. При этих проявлениях руководитель, скорее всего, не состоится, так как команда его может не поддержать.

Настораживает, если в разговоре человек чаще употребляет слово «мы», а не «я». Это говорит о том, что человек не готов отвечать за дело, проект.

Какие действия надо свершить руководителю, решившему повысить ответственность своих подчиненных?

— Грамотно и четко распределить обязанности среди своих подчиненных — значит повысить ответственность каждого сотрудника. Также необходимо пояснить сотрудникам, в чем заключается ценность их работы для компании, объяснить, что вклад каждого важен для общего дела компании и каждого из них.

Также немаловажно грамотно прописать цели, задачи и ответственность подчиненных в локально-нормативных актах компании.

Как нас обманывают на собеседовании кандидаты, искусно завышая уровень своей ответственности?

— Такие случаи бывают нередко. Начнем с классического момента — время начала интервью.

Сразу обращаю внимание, вовремя пришел кандидат или опоздал. Если пришел вовремя — это первый посыл, который говорит об ответственности. Если кандидат опоздал, то почти всегда можно услышать, что виноват не он, а обстоятельства.

В процессе беседы приходится слышать, что у кандидата не возникает проблем с задачами, все цели им всегда достигаются, кандидат позиционирует себя как незаменимый сотрудник.

Но когда начинаешь детально разбирать какой-либо идеально выполненный кандидатом проект, как правило, начинается путаница. Или выясняется, что кандидат отвечал всего лишь за маленькую часть проекта, а основной массив вел другой сотрудник. Приходится слышать разные истории, потому что каждый кандидат хочет выглядеть лучше, чем есть на самом деле.

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

Ответственность можно проверить только в деле?

— В полной мере только в деле. Можно взять рекомендации с предыдущих мест работы, но, как правило, все равно доля риска есть. Можно дать объемное задание и поставить минимальный срок выполнения как до собеседования — еще по телефону, так и после. До собеседования проявление более эффективно, т.к. человек просто не придет, если не сделал задание. Бывают случаи, когда звонят и предупреждают, что не успевают сделать, и это уже говорит о доли ответственности. Поэтому частично проверить можно и до приема на работу.

Севастополь построен неприступным. Как и кому, как вы думаете, это удалось в эпоху пушек?

— Я думаю, что изначально был проведен анализ, основанный на предыдущем опыте: откуда чаще всего нападают враги, какое оружие применяют, в какое время года. Далее были разработаны защитные меры с учетом всех факторов: план построек защитных сооружений, тактика

защиты и нападения, тип эффективно применяемого оружия на определенной стороне города. Ну и, конечно, территориальное расположение: защита с моря, холмистая местность и т.п.

Все защитные сооружения были построены благодаря грамотным указаниям полковника (руководителя) и работе горожан.

* **Ирина Томилина**,
директор по управлению персоналом **ООО «Восточная горнорудная компания»**.

Беседовала
Елена Мамонтова

Журнал
июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

ООО «Восточная горнорудная компания» — крупнейшее горнодобывающее предприятие Сахалинской области. Численность персонала: более 1000 сотрудников. Компания объединяет добывающие и логистические активы. Сайт: www.eastmining.ru

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

БЛАГОДАРИМ

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





6

ГЛАВА

ПЯТЬ УБЕЖДЕНИЙ, КОТОРЫЕ РАЗРУШАЮТ МОТИВАЦИЮ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Мотивация — один из самых существенных аспектов руководства и одновременно один из самых запутанных и недооцененных. Побочный продукт этого недопонимания — руководители-догматики, которые толком не различают, какие методы работают, а какие нет. Они совершают абсолютно контрпродуктивные действия, полагая, что поступают правильно и разумно. Эти руководители так ослеплены пятью разрушающими мотивацию убеждениями, что не слышат, когда им предлагают узнать, а тем паче сделать что-то новое.

Исследования последних шестидесяти лет подтверждают это наблюдение. Рейтинг факторов мотивации на рабочем месте у рядовых сотрудников сильно отличается от представлений их ру-

ководителей по этому вопросу. Судя по результатам исследований, менеджеры элементарно не знают, что на самом деле мотивирует их подчиненных.

Они склонны приписывать своим сотрудникам внешнюю мотивацию (действия вне предела контроля работников), основанную на таких «пряниках», как высокая заработная плата, карьерный рост и сам факт обеспеченности работой. Сами же сотрудники предпочитают внутреннюю мотивацию (действия в пределах своего контроля): интересное дело, личностный рост и повышение квалификации.

Из-за чего появилось это колоссальное недопонимание? Одна из причин заключается в том, что руководители не имеют доступа к чьему-либо внутренне-



му мотивационному статусу — только к своему собственному. Это, вероятно, и объясняет, почему менеджеры склонны себе приписывать внутренние мотивации, а другим — исключительно внешние. Им нужно изменить подход — наблюдать за поведением своих работников и точно оценивать их мотивацию. К сожалению, большинство менеджеров никак нельзя отнести к разряду проникательных наблюдателей и мудрых толкователей увиденного. Между тем внутреннюю мотивацию другого человека почти невозможно понять из его внешнего поведения. (Это — еще один серьезный довод в пользу мотивационных бесед.)

Ситуацию еще сильнее запутывает и то обстоятельство, что разные люди, как я говорила выше, усваивают одну и ту же информацию совершенно по-разному. Например, организовав встречу, участников которой просят поделиться личным опытом, вы можете счесть, что все шесть мотивационных статусов ни на что не годятся. Руководитель должен найти способы сформировать запрос и окружающую среду так, чтобы люди стремились выбрать именно оптимальный мотивационный статус.

Как предполагают исследователи, еще одна причина разного восприятия факторов мотивации у сотрудников и их менеджеров состоит в том, что первые не всегда понимают истинный характер собственной мотивации. Например, работник, которого загрузили дополни-

тельными обязанностями «выше крыши», чувствует, что он «попал», и... решает попросить прибавки к зарплате. Про себя он думает: «Пусть платят мне достаточно, чтобы я терпел и выполнял все это». Он пока не понимает, что никакое количество денег не сможет восполнить пустоту, появляющуюся, когда не удовлетворены психологические потребности в автономии, принадлежности и компетентности. А не понимая, человек не может определить, что ему действительно нужно.

Приписывая свою неудовлетворенность работой размеру заработной платы или другим внешним факторам, руководители и их сотрудники «запускают» серию ошибочных предположений, которые в итоге приводят к вредным или неконструктивным действиям. Во-первых, возлагая слишком большие надежды на деньги и другого рода вознаграждения, люди отвлекаются от того, что делает их счастливыми на самом деле. Во-вторых, руководители, как правило, не имеющие прямого контроля над выплатами, «выводятся» из системы мотивации. Они опускают руки и объявляют, что ничего не могут сделать с недовольством работников. В-третьих, предъявление внешних факторов мотивации в качестве причины неудовлетворенности на рабочем месте только укрепляет устаревшие убеждения, которые приводят к неэффективному мотивационному лидерству.

Основная цель этой главы — исследо-



вать, как ваши убеждения о лидерстве влияют на ваш подход к мотивации, а возможно, даже губят его на корню.

Доктор Дэвид Фэсер исследовал взгляды руководителей на факторы, мотивирующие сотрудников. Сам он рассматривал мотивацию не только как узкую проблему благополучия отдельного сотрудника, но и более широко — как стратегию. «То, что менеджеры, особенно высшего звена, интересуются эмоциональным настроением сотрудников, есть ценный результат тонкого творческого процесса. Мне бесконечно любопытно, как руководители истолковывают смешанные результаты, полученные частично путем их давления на персонал, а частично за счет стандартных программ стимулирования. Но прислушайтесь к разговорам сотрудников за ланчем. Между собой они мечтают совсем о другом подходе».

Этот новый подход потребует пересмотра убеждений, говорит Дэвид, но руководителей редко просят задуматься над своими убеждениями. Для облегчения этой непростой задачи он разработал реестр убеждений мотивации — краткий обзор, который консультанты и коучи могут использовать, чтобы помочь лидерам сознательно исследовать свои убеждения мотивации и при желании «примерить» на себя новые. Дэвид уверен, что, к сожалению, большинство руководителей не понимает, что их основные мотивационные убеждения фор-

мируют проблемы, которые затем приходится «разруливать». «Отрицательные доказательства слишком очевидны, чтобы их можно было игнорировать, — объясняет Дэвид. — Сотрудники жаждут новых подходов к мотивации — подходов, которые наконец помогут им заняться инновационными задачами».

Во введении к этой книге я привела несколько незавершенных фраз и попросила, чтобы вы их завершили. Привожу их снова.

1. Ничего личного, это...
2. Цель бизнеса...
3. Руководители — это люди, которые...
4. Единственное, что на самом деле важно, это...
5. Если вы не можете измерить...

Эти фразы — не что иное как особо устойчивые убеждения, которые разрушают мотивацию на рабочем месте. Задумывались ли вы над тем, откуда возникают эти обобщения? Они так укрепились в нашем сознании, что мы принимаем их без малейших сомнений. Я мечтаю найти хотя бы одного руководителя, который не сможет закончить большинство (я уже не говорю обо всех!) этих предложений. Вот она, проблема! Стереотипы становятся базой для



«запрограммированных» ценностей. А запрограммированные ценности, в свою очередь, — крепкое основание для создания твердых правил, процессов, процедур, действий и вашего поведения в целом.

Ваша миссия — и вы должны это принять — состоит в том, чтобы исследовать эти убеждения, осознать, как они подрывают оптимальную мотивацию ваших сотрудников, а затем рассмотреть альтернативные убеждения и методы их наиболее успешного внедрения в практику.

**УБЕЖДЕНИЕ 1:
«НИЧЕГО ЛИЧНОГО,
ЭТО ПРОСТО БИЗНЕС»**

Люди в наши дни, как правило, посвящают себя работе и всему, что с ней связано, — например, взаимодействию с коллегами. На общение с членами семьи времени почти не остается. И все же менеджеры полагают, что их действия «не личные», а сугубо деловые, словно бы не затрагивающие реальную жизнь сотрудника.

Каждый день вы обеспечиваете поле для деятельности, обратную связь или новости для тех, кого ведете за собой. От вашего умения и отношения зависят их профессиональная успешность, статус, доход, настроение и здоровье. Разве это все «не личное»?

Можете быть абсолютно уверены: все, что вы говорите и делаете, ваши подчиненные *ощущают* как глубоко личное! Вот где коренится проблема — в чувствах. Выше мы исследовали проблему конфликтов в организациях. Вы полагаете, что выражению чувств на работе не место? Проверьте себя, спросив, каким образом это убеждение стало аксиомой для меня? Откуда оно появилось?

Один из возможных ответов на вопрос, почему проявления чувств на рабочем месте так обескураживают, состоит в том, что у менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на них. Правда, некоторые сотрудники не умеют применять саморегуляцию и позволяют эмоциям брать над собой верх. Но страх перед бесконтрольным проявлением эмоций непропорционален частоте возникновения и серьезности эмоциональных вспышек. Вспышки единичны, а страх повсеместен.

Что если вы измените свои взгляды и дадите себе еще один шанс активировать оптимальную мотивацию? *Работа для сотрудника — самое что ни на есть личное.*

Свыкнитесь с мыслью, что на работе приемлемы все эмоции, но не всякое поведение. Признайте и примите право сотрудника на выражение своих чувств. Практикуйте саморегуляцию, слушайте свое сердце и согласитесь с тем, что на работе, как и в остальной жизни, эмоции играют важную роль.



Обдумайте и откажитесь от приемов руководства, которые подрывают психологические потребности людей, и воспользуйтесь методами, которые поощряют их. Измените свои убеждения — и методы руководства изменятся вслед за ними. Вы увидите, как позитивно ваши сотрудники отреагируют на это.

Что не работает	Что работает
<p>Думать про себя или говорить сотруднику: «Здесь не место для подобных эмоций!»</p> <p>Считать проявление одобрения ненужной условностью</p> <p>Терпеть саботаж или недопустимую манеру поведения</p>	<p>Признание и принятие чувств и эмоций других людей</p> <p>Предложение описательной обратной связи вместо оценочной обратной связи или персонализированной похвалы</p> <p>Облегчение поиска вариантов и открытые вопросы, направленные на то, чтобы помочь проявиться осознанности</p>

**УБЕЖДЕНИЕ 2:
«ЦЕЛЬ БИЗНЕСА —
ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ»**

Твердо веря в то, что цель бизнеса — исключительно делать деньги, вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того, чтобы сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Вы склонны излишне подчеркивать важность определенных результатов и давить на людей,

чтобы эти результаты получить, порой прибегая к сомнительным этическим методам. Даже имея возможность выбора, вы склонны предпочесть количество качеству, краткосрочные результаты — долгосрочным и прибыль — людям.

Давайте рассмотрим, как альтернативные убеждения могли бы изменить стиль вашего руководства. Как отличались бы ваши решения и действия, если бы они были основаны на следующем **убеждении: цель бизнеса состоит в том, чтобы служить?**

Обдумайте, как этот новый подход мог бы изменить лицо вашей компании — или, по крайней мере, сущность и качество ее целей. Как формулировать цели таким образом, чтобы они сосредотачивались на качестве усилий людей и результатах этих усилий?

Рациональные читатели, возможно, возразят: «Служа высоким целям, много не заработаешь. Недополучение прибыли — прямой путь к банкротству. Тогда вообще некому будет служить».

Несомненно, бизнес должен приносить прибыль — это его суть. Но из этого еще не следует, что прибыль — единственная цель бизнеса. Чтобы жить, нужны воздух, вода и еда. Но цель вашей жизни не состоит в том, чтобы просто дышать, пить и есть. Она глубже, чем элементарное выживание. Чем благороднее ваша цель и более развиты ваши ценности, тем



сильнее они влияют на вашу повседневную жизнь.

Природа человеческой мотивации не в зарабатывании денег. Она в создании значимого.

Получать прибыль или обслуживать сотрудников, которые, в свою очередь, обслуживают ваших клиентов, — перед вами не стоит такой альтернативы. Оба варианта вполне можно совместить. Но обслуживание должно идти перед прибылью. Позволю себе перефразировать слова, которые часто произносит Кен Бланшар: «Прибыль — это аплодисменты, которые вы получаете от создания оптимально мотивирующей среды для ваших сотрудников: находясь в ней, они хотят заботиться о ваших клиентах». Все свидетельствует о том, что жизнеспособность компании, измеренная в возврате на инвестиции, доходе от акций, доступе к венчурному капиталу, курсе акций, долговой нагрузке и другим финансовым индикаторам, зависит от двух факторов: страсть сотрудника к работе и лояльность клиентов.

Когда вы сосредотачиваетесь на удовлетворении психологических потребностей ваших сотрудников, они, в свою очередь, удовлетворяют потребности клиентов — и ваша компания процветает. Здесь работает аналогия со спортом: сосредоточенный на прибыли менеджер напоминает игрока, который смотрит на табло вместо мяча.

Поставьте под сомнение веру в то, что цель бизнеса — делать деньги, и рассмотрите оптимальную мотивацию: цель бизнеса в том, чтобы служить — своим сотрудникам, и своим клиентам. Прибыль — побочный продукт удовлетворенности и тех и других.

Посмотрите, как ваши подчиненные отреагируют на ваши обновленные убеждения. Приняв за исходный посыл, что цель бизнеса состоит в служении, вы начинаете вести себя по-другому. Ваши решения и действия с большей вероятностью создадут рабочую среду, которая будет поддерживать оптимальную мотивацию сотрудников. Как только это случится, вы сразу заметите результаты. Наградой вам будет многократно возросшая устойчивость вашей компании (подразделения). Всегда придерживайтесь этой линии: избегайте методов, которые подрывают психологические потребности людей, и берите на вооружение наиболее успешные методы их поощрения.

Что не работает	Что работает
<p>Попытки получить прибыль за счет сотрудников</p> <p>Задержка обратной связи в ответ на проявление профессионализма ваших сотрудников или наказание за отсутствие компетентности</p> <p>Восприятие подчиненных как машин, которые не могут уставать</p>	<p>Помочь сотрудникам объединить связанные с работой ценности и ощущение цели; действовать исходя из общего блага</p> <p>Обеспечить честную оценку навыков сотрудников и их потребностей в обучении</p> <p>Выделить время для обязательной мотивации исполнителей проектов</p>



**УБЕЖДЕНИЕ 3:
«РУКОВОДИТЕЛИ — ЭТО ТЕ,
КТО ОБЛАДАЕТ СИЛОЙ
И ВЛАСТЬЮ»**

Представьте, что вы работаете в крупной компании. Вы вызвали лифт, он подъехал, дверцы раскрылись, и — вот сюрприз! — в нем находится генеральный директор компании собственной персоной! Вы никогда не встречались лично, но знаете его в лицо. Вы чувствуете, как бухает сердце в вашей груди. Вам стоит хорошенько подумать, прежде чем заговаривать с боссом. Вы чувствуете себя взволнованным возможностью завести с ним знакомство и нервничаете от страха произвести плохое впечатление. Логично предположить, что, встретить вы человека не с такой высокой должностью или не узнай вы его, ваши чувства не пришли бы в такое смятение.

«Менеджеры должны быть невероятно внимательными и ясно сознавать, какую власть они имеют. Большинство лидеров неприятно удивились бы тому, насколько сильные отрицательные эмоции рождает в подчиненных сам факт наличия этой власти и возможность ее использовать». Это слова доктора Дреа Зигарми, пораженного результатами собственного исследования о том, как власть лидера затрагивает мотивационные статусы людей. Даже если вы не используете свою власть, уже один тот факт, что она у вас есть, требует деликатности и внимания к нуждам окружающих.

Д-р Дреа и его коллеги изучили особенности применения власти руководителями на рабочих местах. Ниже описаны распространенные типы власти и потенциальный эффект, который каждый из них оказывает на эмоциональное состояние сотрудников, их намерения и мотивационные статусы. «Расклад» может изрядно удивить вас.

• **Премиальная власть** — власть обещать денежную или иную компенсацию. Существует два типа премиальной власти:

- *безличная премиальная власть* — власть предоставить специальные преимущества, продвижения или иные приятные бонусы;
- *личная премиальная власть* — власть над чувствами подчиненных, их абсолютная зависимость от того, насколько начальник принимает их и ценит.

Как вытекает из опросов работников, любая форма премиальной власти рождает в них неоптимальный мотивационный статус.

• **Принуждающая власть** — власть прибегать к угрозам и наказаниям, если работа не соответствует желаемым результатам. Очевидно, что использование принуждающей власти обычно приводит к обратной зависимости между руководителем и наказуемым; итогом становится опять же неоптимальный мотивационный статус. Эту форму власти



часто рассматривают как самую легкую, эффективную и допустимую. Добавлю: она же и самая нездоровая.

- **Референтная власть** основана на том, что сотрудники отождествляют себя с начальником. Как ни странно, последний может быть доволен такими трудовыми отношениями, потому что самоидентификация сотрудников усилена через взаимодействие с ним; их действия основаны на желании быть похожими на него и связанными с ним; порой они оценивают руководителя так высоко, что боятся не согласиться с ним. Читателей наверняка удивит такая деталь: сообщая, что их руководитель обладает референтной властью, сотрудники тем самым «сигналят» о преодолении неоптимального мотивационного статуса. Однако их зависимость от руководителя имеет тенденцию подрывать их автономию, принадлежность и компетентность.

- **Законная власть** даруется через положение или звание, которое дает руководителю право требовать что-либо от другого человека. Наличие законной власти — благословение и проклятие одновременно. Ее обладатель может делать много полезного, но, как говаривал Человек-паук: «С великой силой наступает великая ответственность». Вы должны быть чувствительны к тому, как другие воспринимают вашу законную власть, не интерпретируют ли они ее как уменьшение их опыта АПК. Законная власть проявляется во множестве форм.

- **Взаимность:** власть, происходящая от ощущения сотрудников, что они обязаны выполнить указания или пожелания руководителя, потому что он сделал для них что-то хорошее.

- **Власть акции** (*quid pro quo* — «услуга за услугу») — власть, при которой сотрудник чувствует, что руководитель ожидает некую компенсацию за его работу или усилия, приложенные к установлению хороших отношений.

- **Власть зависимости:** власть, при которой сотрудники чувствуют себя обязанными помочь руководителю, потому что он нуждается в помощи, но не из ощущения принадлежности, а от ложно понятой социальной ответственности.

- **Власть опыта:** власть, проистекающая из превосходящих знаний и опыта руководителя.

- **Информационная власть** полагается на уверенность сотрудников в том, что их руководитель умеет убеждать и логически мыслить.

Даже при укоренении последних двух типов власти могут появиться сотрудники с неоптимальным мотивационным статусом. Они чувствуют, что ими управляют, угрожают или что их подавляют знания руководителя и его умение использовать информацию.

В итоге власть подрывает психологические потребности людей. Это отнюдь



Обдумайте и откажитесь от приемов руководства, которые подрывают психологические потребности людей, и воспользуйтесь методами, которые поощряют их. Измените свои убеждения — и методы руководства изменятся вслед за ними. Вы увидите, как позитивно ваши сотрудники отреагируют на это.

УБЕЖДЕНИЕ 2: «ЦЕЛЬ БИЗНЕСА — ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ»

Твердо веря в то, что цель бизнеса — исключительно делать деньги, вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того, чтобы сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Вы склонны излишне подчеркивать важность определенных результатов и давить на людей, чтобы эти результаты получить, порой прибегая к сомнительным этическим методам. Даже имея возможность выбора, вы склонны предпочесть количество качеству, краткосрочные результаты — долгосрочным и прибыль — людям.

Что не работает	Что работает
<p>Думать про себя или говорить сотруднику: «Здесь не место для подобных эмоций!»</p> <p>Считать проявление одобрения ненужной условностью</p> <p>Терпеть саботаж или недопустимую манеру поведения</p>	<p>Признание и принятие чувств и эмоций других людей</p> <p>Предложение описательной обратной связи вместо оценочной обратной связи или персонализированной похвалы</p> <p>Облегчение поиска вариантов и открытые вопросы, направленные на то, чтобы помочь проявиться осознанности</p>

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



ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Боржоми надо пить до еды, а юристов привлекать до сделки

VI Какие статьи УК и его практика правоприменения сегодня самые опасные для бизнеса? Как их обычно обходят?

На сегодняшний день у предпринимателей довольно натянутые отношения с административной системой: Борис Титов докладывает президенту, что проверок различных органов много, но строятся они по неэффективной системе. Однако проверки и предписания, административные штрафы — далеко не самое страшное. Для бизнеса в современных условиях гораздо опаснее Уголовный кодекс. Здесь и грехи крупного бизнеса — ограничение конкуренции, манипулирование рынком, нарушения при банкротстве. И болезни малого и среднего секторов — незаконное получение кредита или злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности.

Конечно, нередки случаи, когда предприниматели обходят все законные требования и в то же время избегают ответственности. Из примеров можно выделить те механизмы, которые используются при обвинениях в преднамеренном банкротстве. Тут многие включают проверенную временем схему «все уже украдено до нас». Или вот типичная ситуация — участник выходит из ООО. У него, предположим, очень большая доля. Ему нужно выплатить действительную стоимость доли. Но свободных



Илья Рейзер

**«Народный адвокат»
в ЮВАО
г. Москвы**

оборотных средств нет, а участник настаивает. Что же делать? Продавать оборудование и сооружения? Или обратиться в правоохранительные органы с иском о том, что гражданин намеренно банкротит общество? Придется доказывать, что корпоративные интересы тоже должны быть защищены, а еще участник предлагал составить соглашение о новации и осуществлять выплату стоимости доли в рассрочку.

Помогают ли и в чем офшорные схемы владения?

— Далеко не всем сегодня удается доказать перед судом своим благие намерения, чистоту помыслов. Тема, к которой в последнее время многие сильно охладели, это, конечно, налоговое планирование с использованием налоговых лагун, офшоров. Тут и объявленная президентом деофшоризация идет полным ходом, и ОЭСР работает не покладая рук, и налоговые службы всех государств взаимодействуют между собой гораздо эффективнее и оперативнее. Офшоры уходят, потому что стали слишком заметными.

Налоговые преступления — что это такое на практике и в судах?

— Это в принципе часть всероссийской тенденции — к налоговым и антимонопольным делам особое внимание в условиях дефицита бюджета. Поэтому там яростно ФНС взяли за руководителей организаций, которые недоплатили бюджету миллионы рублей, скрыв их от налогового бремени. Теперь уклонение от уплаты налогов — практически самая обсуждаемая в деловых кругах тема. Суды почти каждый день рассматривают все новые дела, копаясь в отчетности компаний. И действительно находят очень много прошлых грехов на миллионы рублей!

* **Илья Рейзер, адвокат, руководитель проекта «Народный адвокат» в ЮВАО г. Москвы.**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал



июнь 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Уволить топа? Это весьма затратный процесс

ИТ Индексация заработной платы —
стоит ли и как ее прописывать в ЛНА?

Осуществлять индексацию заработной платы работодатели обязаны, но вот порядок индексации в законодательном порядке не предусмотрен. Организации, финансируемые из бюджета, осуществляют индексацию на основе трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов. Остальные работодатели (коммерческой сферы) руководствуются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами. Несомненно, работодателю необходимо прописывать индексацию заработной платы в локальных нормативных актах, назвав его, например, «Положение об индексации заработной платы работников». Этот документ принимается с учетом мнения представительного органа работников. При заключении трудового договора с конкретным работником необходимо сделать ссылку в договоре на локальный нормативный акт, в котором прописано положение об индексации. Если работник обнаружит, что работодатель не исполняет обязанность по индексации заработной платы, он может обратиться за защитой своих прав в соответствующие органы, в том числе в суд.



**Руслан
Дубинников**

**«Адвокат
премиум»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В изданном локальном нормативном акте можно указать, что конкретная индексация заработной платы будет производиться на основании, например, приказа. А вот в этом приказе уже будет прописано, с какого числа будет проводиться индексация заработной платы работников, за какой период, на сколько процентов, на основании какого нормативного документа и так далее. Обязательным требованием для работодателя является ознакомление работников под роспись как с локальным нормативным актом, как мы его назвали «Положением об индексации заработной платы работников», так и с приказом работодателя о проведении индексации.

Увольнение — чаще всего непростой и болезненный процесс. В случае увольнения топ-менеджера из числа руководящих лиц компании это зачастую процесс еще и затратный. В последние несколько лет в России сложилась устойчивая практика по выплате крупных компенсаций, в случае если топ-менеджер покидает компанию не по собственной инициативе или вынужден сделать это раньше предполагаемого срока окончания контракта. Благодаря большой сумме выплат — обычно они составляют сумму окладов от шести месяцев до года — такие компенсации получили название «золотой парашют».

И на этой стадии часто возникает конфликт интересов: работодатель думает, как бы минимизировать размер выплат,

а то и избежать их вовсе, а работник заинтересован в максимальной сумме компенсации. Рассмотрим несколько вариантов судебных споров, сопровождающих подобные разногласия.

Действующее законодательство на сегодняшний день предполагает два основания выплаты компенсации:

- в случае расторжения трудового договора с топ-менеджером в связи со сменой собственника имущества организации (ст. 181 ТК РФ);
- в связи с принятием решения о прекращении трудового договора (п. 2 ст. 278 ТК РФ).

В обоих случаях увольняемому лицу должна быть выплачена компенсация не ниже трехкратного среднемесячного заработка, что установлено ст. 279 ТК РФ.

Однако по выплатам сумм компенсации на настоящий момент сложилась разнообразная судебная практика, которую мы рассмотрим далее:

1. Суд отказывает в выплате трехкратного заработка по статье 181 ТК РФ, поскольку истец, несмотря на руководящую должность, уволен по другим основаниям.

Сотруднику при требовании в выплате «золотого парашюта» бывает сложно доказать, что обстоятельства его увольнения дают ему право на компенсацию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Судебная практика: сотрудник обратился с иском о взыскании компенсации отпуска при увольнении, выходного пособия и морального вреда, ссылаясь на то, что при увольнении ему было выплачено выходное пособие лишь за 10 дней, а не в размере трех средних окладов, как предусмотрено ст.181 ТК РФ в случае увольнения заместителя директора по сокращению штата.

Отказывая в удовлетворении требований, суд ссылаясь на обстоятельства, по которым запись в трудовой книжке истца о принятии его на руководящую должность не соответствует тексту приказа, на который имеется ссылка в трудовой книжке. Другие документы, которыми бы подтверждался факт принятия его на указанную должность в данное время, а именно, заявление о приеме на работу, приказ, трудовой договор, отсутствуют. В этой связи вывод суда относительно того, что наличие записи в трудовой книжке при отсутствии приказа, на основании которого она произведена, не подтверждает факт приема истца на руководящую должность, апелляционный суд счел обоснованным.

Отказывая в удовлетворении требований о взыскании выходного пособия в размере трехмесячного оклада, суд руководствовался тем, что увольнение имело место по иному

основанию. А именно в связи с отказом работника от продолжения работы при изменении условий трудового договора, что не дает ему права выплаты такой компенсации.

(Апелляционное определение Пензенского областного суда от 29.03.2016 г. по делу № 33-980/2016)

2. Если при смене собственника организации руководитель увольняется по собственной инициативе, компенсация не выплачивается.

Действующая редакция ТК не дает однозначного ответа на вопрос, во всех ли случаях прекращения трудового договора по п. 2 ст. 278 ТК РФ следует выплачивать данную компенсацию. Комментарий Пленума Верховного Суда в этом отношении представляется не достаточно полным и не разъясняет ряд вопросов, которые остаются открытыми. В данном случае работник не может быть уволен по инициативе работодателя. Однако, он может сам отказаться от продолжения работы в связи с названными обстоятельствами, новый собственник в течение 3 месяцев имеет право расторгнуть трудовой договор с топ-менеджером.

Судебная практика: истец обратился в суд с требованием признать незаконным отказ работодателя про-



известить окончательный расчет при увольнении согласно ст. 181 ТК РФ.

Суд, отказывая в удовлетворении требований, обосновал свою позицию тем, что ст. 181 ТК РФ в редакции до 02.04.2014 г. устанавливала, что в случае расторжения трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером в связи со сменой собственника имущества организации новый собственник обязан выплатить указанным работникам компенсацию в размере не ниже трех средних месячных заработков работника.

Указанная компенсация выплачивается руководителю организации, его заместителям и главному бухгалтеру в случае расторжения с ними трудового договора в связи со сменой собственника имущества организации, т.е. при расторжении договора по инициативе работодателя по п. 4 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Пунктом 2 ст. 278 и ст. 279 ТК РФ, на которые также ссылался истец, установлена выплата руководите-

лю организации компенсации за досрочное расторжение с ним трудового договора по решению уполномоченного органа юридического лица, либо собственника имущества организации, либо уполномоченного собственником лицом (органом) о прекращении трудового договора при отсутствии виновных действий (бездействия) руководителя.

Тем самым, учитывая, что истец уволен не по основаниям, предусмотренным п. 4 ч. 1 ст. 81 либо п. 2 ст. 278, п. 3 ч. 1 ст. 83 ТК РФ, правовые основания для удовлетворения иска отсутствуют.

(Апелляционное определение СК по гражданским делам ВС Республики Бурятия от 02.04.2014 г. по делу N 33-1456)

* **Руслан Дубинников,**

юрист компании «**Адвокат премиум**».

Сайт компании www.advokatpremium.ru

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал 'УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ'

июнь 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TR@TOP-PERSONAL.RU



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

ноябрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Николай Яковлев

**Снос торговых точек в Москве:
Где кончается неприкосновенность
частной собственности или как суды
делегируют свои функции местным
органам власти**



Николай Яковлев

Валерий Белов

**Договор аренды и перспективы
совершенствования законодательства**



Валерий Белов

Владимир Петров

**Как избежать мошеннических схем
в получении кредита для компании
от банка?**



Владимир Петров

Светлана Назарова

**Зарубежный опыт долевой
собственности на недвижимость**



Светлана Назарова

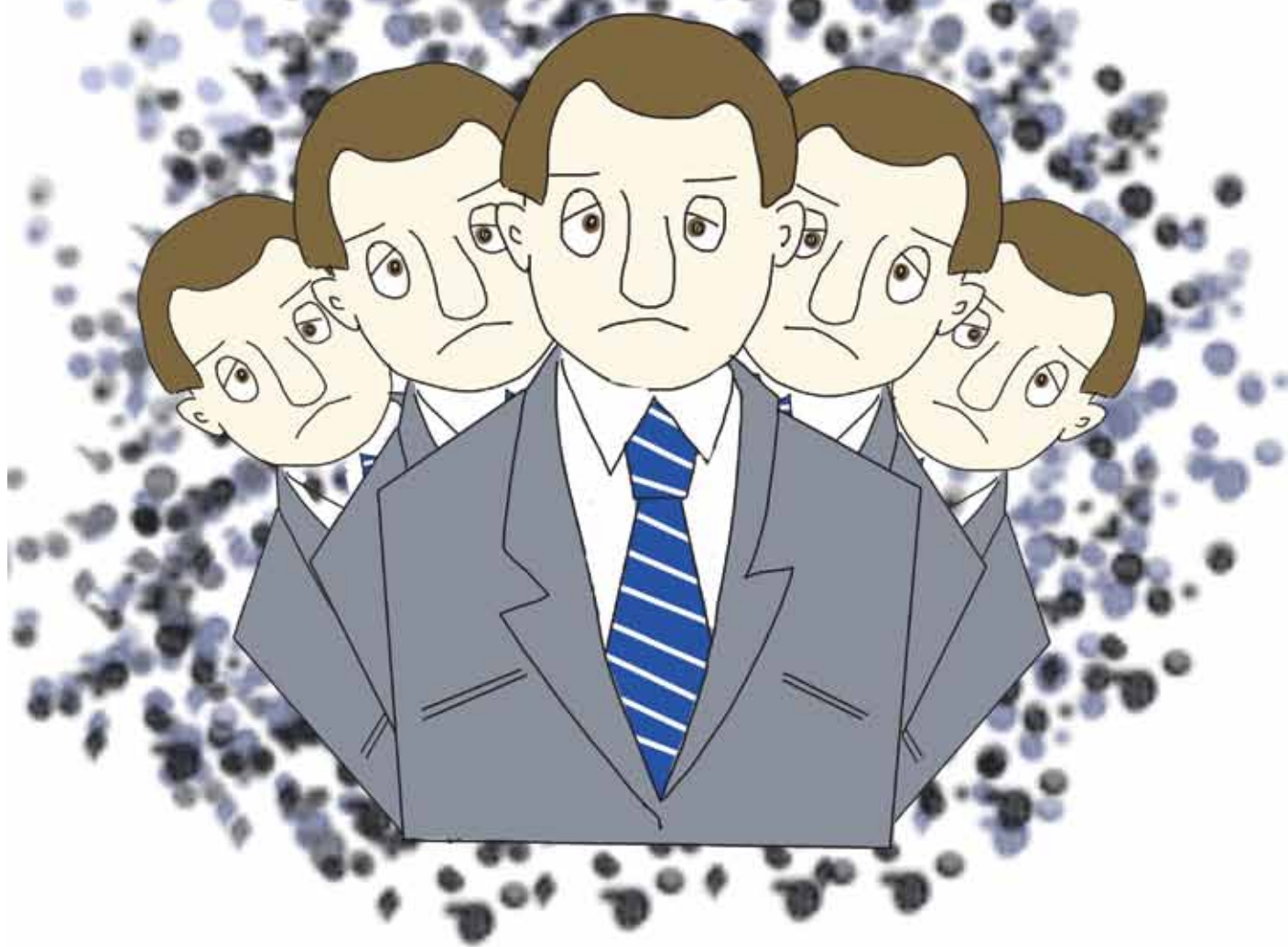
Роман Кузнецов

Смена управляющей компании



Роман Кузнецов

**КОГДА УМНЫХ ГОЛОВ
И СОВЕТЧИКОВ МНОГО —
ЭТО БАРДАК И В ГОЛОВЕ
РУКОВОДИТЕЛЯ**



**Читайте в номере интервью с заместителем
председателя правления ГК «АвтоСпецЦентр»
Снежаной Котовой**