ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

www.TOP-PERSONAL.ru

№ 2 (188)

ФЕВРАЛЬ 2016

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Ольга Олейникова

Недостаточный объем работы как основание для расторжения трудового договора: практика споров

Ольга Олейникова

Наталья Быстрицкая

Качество работы как причина увольнения

Ольга Москалева

Ольга Москалева

Подтасовки документов компаниями ради увольнения сотрудников

Виктория Трофимова

Юлия Бекетова

Заблуждения работодателя по вопросам материальной ответственности работника

Сергей Слесарев

Светлана Сергеева

Проблема в сфере аутстаффинга: сотрудник желает быть в штате основной фирмы

Наталия Пластинина

Виктория Трофимова

Наказания сотрудников за искажение итогов труда

Сергей Слесарев

Фриланс

Мария Уваева

Воровство технологий уволенными

Закажите бесплатно как подписчик ПДФ-версию по заявке на 7447273@k.ru

Управление персоналом

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

1 ИЮЛЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка, 3/6,
стр.1

БИЗНЕС ИДЕИ | БИЗНЕС РЕШЕНИЯ | БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ | БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 6 (370) 2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ФЕВРАЛЬ

Главная тема номера: ВИРУСЫ НЕЛОЯЛЬНОСТИ

Глеб Архангельский

Четко прописанных, понятных, донесенных до людей целей часто нет

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Тема «Вирусы нелояльности» нашла горячий отклик и неподдельное понимание как раз у тех, кто в белых халатах и, находясь на страже, всегда держит наготове ампулы с антибиотиками. Читайте и решайте...

Приглашаем прислать в УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ваши комментарии по этой теме, а мы разместим их на сайте журнала в рубрике «Эксперты».

7447273@bk.ru

Не забудьте продлить подписку на наши журналы

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ТРУДОВОЕ ПРАВО
Секретарское дело
Коммерческие споры
ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Всем подписчикам бонус — подписка на новый журнал КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ (пдф-версия).

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

стр. 5

Важны не столько личные ошибки нового сотрудника, сколько наличие в компании единых правил относительно тайм-менеджмента...

Глеб Архангельский

стр. 13

Если в резюме указаны какие-либо условия трудовой деятельности, на это сразу необходимо обратить внимание. Это уже первый сигнал, что для кандидата это имеет большое значение...

Людмила Алферова

стр. 20

Если работа с персоналом приостановится, то лояльность будет падать с неимоверной скоростью...

Наталья Жарова

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

стр. 33

Нельзя доверять управление судном тем, кому безразлична его судьба...

Светлана Ленкова

стр. 41

Достаточно одного нелояльного сотрудника, который с ходу начнет заражать остальных...

Наталья Аншина

стр. 57

Квалифицированный, грамотный правовед «в друзьях» нужен безотносительно от сегмента предпринимательства...

Мария Уваева

стр. 50

При признании отношений трудовыми возможны претензии со стороны налоговых органов в виде доначисления налогов и взносов...

Елена Фарафонтова

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 6 (370) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

5 ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ
Установите «СВЕТОФОРЫ» тайм-менеджмента в компании
Глеб Архангельский

13 ВИРУСЫ НЕЛОЯЛЬНОСТИ
Насколько вы способны принять решения, с которыми не согласны?
Людмила Алферова

20 Всегда контролируйте процесс размножения «вирусов нелояльности» в вашей компании
Наталья Жарова

33 Дыма без огня не бывает
Светлана Ленкова

42 Есть временная, постоянная и даже «врожденная» форма нелояльности
Наталья Аншина

50 ЗАЁМНЫЙ ТРУД
Игра «по-белому» на рынке заёмного труда
Елена Фарафонтова

57 ПРОФЕССИЯ
Банкротство и неплатежеспособность — самые актуальные темы сегодняшних споров
Мария Уваева

62 ОБЗОР КНИГИ
Обзор книги «Свободен! Как выбраться из ментальной тюрьмы»
Флорида Пышкина

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 14.02.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 22 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 112-17
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

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 5-95630-007-8
9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

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

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Спецпроекты:
Юрова Алена,
Кахраман Екатерина

Ответственный редактор
Павел Кочетков

Редакторы:
Елена Монахова,
Екатерина Закревская, Павел Кочетков

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

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

Установите «СВЕТОФОРЫ» тайм-менеджмента в компании

Глеб Архангельский «ОПОРА России»

УП Глеб, вы вписали в историю российского бизнеса яркую страницу своим акцентом на теме тайм-менеджмента в бизнесе. Оглянитесь назад — когда все начиналось — что изменилось в ваших подходах?

— ТМ-идея сначала родилась из личной потребности, из желания более продуктивно организовать свою деятельность. Это случилось еще на втором курсе вуза, я уже устроился на свою первую наемную работу в банке, мне катастрофически не хватало времени, и я искал технологии, которые помогли бы мне время организовать. Вскоре стало понятно, что эти технологии полезны и моим коллегам. Потом я ушел в свободное плавание, создал свою консалтинговую компанию.

Постепенно идея личного тайм-менеджмента развилась и трансформировалась в коллективного ТМ. Если одной фразой обобщить работу прошедших 15 лет, с момента первых публикаций и выступлений в 2000-2001 годах, получится так: «От личного тайм-менеджмента — к коллективному и корпоративному». Об этом моя

кандидатская диссертация «Тайм-менеджмент в системе управления организацией», об этом книга «Корпоративный тайм-менеджмент». В целом это главное отличие нашей школы тайм-менеджмента от классических западных подходов — Стивена Кови, Дэвида Аллена, Лотара Зайверта и т. д.

Главной задачей на ближайшие 15 лет мы видим следующий логический шаг: «От личного и корпоративного тайм-менеджмента — к общественному и государственному», то есть к постановке и решению задач в области разумного управления временем в общественных и государственных процессах и отношениях. Ведь даже небольшое улучшение и упрощение государственных процедур — это миллионы человеко-часов сбереженного времени. Об этом наша новая книга, вышедшая совсем недавно — «Госслужба на 100%: как все устроено», в которой описаны положительные практики улучшения госпроцедур.

А как изменился бизнес за эти годы? Использует ли он ваши советы?

— Было время, когда к классическому тайм-менеджменту отечественные бизнесмены предъявляли множество претензий. Одна из них — «эта система сама по себе съедает много времени, глушит творческое начало в человеке». Однако постепенно эти предубеждения исчезли. Теперь тайм-менеджмент — это уже не экзотика, а обязательный инструмент в системе управления эффективной развивающейся компании.

Помним ваше фото на обложке журнала УП лет 10 назад. Как вы лично изменились с тех пор?

— Сфера моей деятельности давно вышла за пределы бизнеса, сейчас я активно занимаюсь общественными задачами, и эта работа приносит мне огромное удовольствие. Я говорю о работе в составе президиума «ОПОРЫ РОССИИ» — крупнейшей российской предпринимательской организации. Общественная деятельность требует применения всех управленческих навыков, наработанных в бизнесе, но, кроме того, нужно уметь убеждать людей, которые работают не за зарплату, которые тебе не подчинены. К тому же в общественной работе приходится иметь дело с более масштабными и сложными процессами, чем в бизнесе, поэтому нужно больше личных компетенций, энергии, убежденности в важности и нужности того, что делаешь.

В «ОПОРЕ» мы развиваем и продвигаем не только тайм-менеджерскую тематику, но также стартовали инвестиционный трек и начали большую работу по обучению предпринимателей и региональных администраций технологиям привлечения инвестиций.

Еще одно направление работы — бесценный опыт в качестве руководителя рабочей группы Агентства стратегических инициатив по оптимизации процедур регистрации предприятий. В 2015 году мы завершили основную часть трехлетней законотворческой работы по дорожной карте «Регистрация предприятий».

Совместными усилиями предпринимателей и государственных служащих, входящих в рабочую группу, удалось заметно упростить процедуру, улучшить на несколько десятков позиций положение России в авторитетном мировом рейтинге Doing Business. Впереди следующие шаги практического внедрения — борьба с бумажной выпиской из ЕГРЮЛ, разработка типовых уставов ООО, постепенное изгнание круглой синей печати из делового оборота и многое другое. Эта реформаторская и законотворческая деятельность заставила многому научиться — разобраться, как работает государственная машина, как происходят межведомственные согласования, как из хорошей идеи получается федеральный закон, и самое сложное — как от принятия закона довести улучшение до реального внедрения в практику.

И еще об изменениях за эти десять лет — у меня за это время появилось двое детей, поэтому пришлось активно осваивать семейный и детский тайм-менеджмент. Кстати, гордимся тем, что именно в нашей школе тайм-менеджмента появились прекрасные книги Марианны Лукашенко «Тайм-менеджмент старшеклассника: книга продвинутых родителей» и «Как Федя Забывакин учился временем управлять», дающие родителям и детям отличные рецепты семейного и детского тайм-менеджмента.

УП Ваши книги были очень прорывными и запоминающимися в те годы. А какие формы продвижения ваших идей вы используете сейчас?

— Социальные сети — важный новый канал для нас, сейчас это около 50 тысяч подписчиков. Приоритетные площадки — Facebook и Twitter. Кроме того, я веду страничку в Instagram, а еще у меня есть блог в ЖЖ, где я делюсь своими мыслями о ТМ и не только о ТМ, но также о предпринимательстве, госэффективности, прочитанных книгах, впечатлениях от общения с предпринимателями и руководителями в разных городах России.

Книги по-прежнему важны, как я уже говорил, совсем недавно у нас вышла новая книга «Госслужба на 100%». Это первая в России книга в популярном жанре о том, как устроено, работает и реформируется российское государство. Тайм-менеджерская классика также не устаревает — в 2015 году исполнилось 10

лет с даты выхода книги «Тайм-драйв», которая была переиздана в 22-й (!) раз.

И наша особенная гордость — книга была издана в Китае крупнейшим государственным издательством People's China Publishing House. Насколько нам известно, это первая книга российского эксперта по менеджменту, изданная в Китае.

Приведите примеры сегодняшних фирм, целенаправленно применяющих тайм-менеджмент?

— Таких компаний очень много. Это «Сбербанк», «Вим-Билль-Данн», «Мегафон», «РУСАЛ», «Северсталь» — десятки крупнейших корпораций и сотни компаний малого и среднего бизнеса. Обучаются у нас и российские офисы международных корпораций, включая таких интеллектуальных лидеров, как McKinsey, BCG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte и др. Специалисты по оргразвитию и менеджеры по управлению персоналом найдут примеры из практики и интервью руководителей компаний, которые внедряют ТМ-техники, в нашей книге «Корпоративный тайм-менеджмент».

Ваши советы читателям (руководителям компаний) в оптимизации их работы?

— Новое время и новые формы коммуникаций принесли с собой большой поток мусорной информации. Сейчас актуальным становится совет о push-уведомлениях в компьютере, телефоне — отключайте их! Звенящее, пищащее, крякающее из каждого утюга «вам пришло новое сообщение», «Федя лайкнул ваш пост», «Маша добавила вас в друзья» — не тот информационный фон, в котором можно достигать высоких результатов.

То же самое касается и электронной почты — достаточно проверять ее раз в 1-2 часа, а не ежеминутно. Отключите уведомления от соцсетей, с ними вполне достаточно работать 1-2 раза в день (если вы не SMM-менеджер, конечно). Почаще, если возможно, устраивайте себе интернет-шаббаты — полный отказ от Интернета, желательно где-нибудь на лоне природы. Это дает потрясающий эффект.

Если вы работаете в open space, вас отвлекают не только электронные уведомления, но и коллеги, обращающиеся далеко не всегда с такими уж срочными вопросами. Советую попробовать технику «светофора». Договоритесь с коллегами, что у вас есть:

- Красный сигнал (красный флаг, красная папка на столе и т. п.) — вас категорически запрещено трогать, вам нужно

сосредоточиться, у вас время звонков клиентам и т. д.

• Желтый сигнал — к вам можно обращаться только с вопросами высочайшей важности, не терпящими отлагательства.

• Зеленый сигнал — вы готовы к общению.

Таким образом вы вместе с коллегами поможете друг другу найти время для работы в рамках рабочего дня — а не вечером или в субботу, как, к сожалению, зачастую происходит...

А советы продажникам?

— Совет из области ТМ, который значительно упрощает жизнь продавцам и вот уже много лет успешно применяется в нашей компании — обязательно используйте онлайн-ресурсы! Работа продавца — это не только звонки, но и бесконечные встречи с потенциальными клиентами. Все эти встречи — это десятки, а иногда и сотни человеко-часов драгоценного времени ваших сотрудников, в том числе высшего звена; при работе с другими городами — командировочные расходы. И, что самое печальное, на каждый час времени, проведенный у клиента, еще как минимум один-два часа, а то и больше, тратится на дорогу по городу.

Попробуйте во время первых встреч с клиентом договориться, что некоторые из следующих встреч будут проводиться по скайпу. Так вы сэкономите время себе, да и клиенту облегчите жизнь: если у него есть ноутбук, он может общаться с вами из любого места, а не только из своего офиса. Конечно, ключевые встречи все равно придется проводить в классическом формате, но даже если хотя бы часть процесса коммуникации будет переведена в онлайн, это большое подспорье.

ВАЖНЫ НЕ СТОЛЬКО ЛИЧНЫЕ ОШИБКИ НОВОГО СОТРУДНИКА, СКОЛЬКО НАЛИЧИЕ В КОМПАНИИ ЕДИНЫХ ПРАВИЛ ОТНОСИТЕЛЬНО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Типичные ошибки молодых сотрудников. Можно ли их переобучить?

— Важны не столько личные ошибки нового сотрудника, сколько наличие

в компании единых правил относительно тайм-менеджмента. Если тайм-менеджмент в компании действительно работает не только на словах, но и на деле, если выработаны единые корпоративные

ТМ-стандарты, то сотруднику будет легче адаптироваться и включиться в общий поток. Мы обычно выделяем несколько таких стандартов:

- Стандарт коммуникаций — электронной переписки, телефонных звонков и т. п.
- Стандарт постановки и исполнения задач
- Стандарт подготовки и проведения совещаний
- Стандарт планирования рабочего времени.

Ваши корпоративные ТМ-стандарты обязательно должны включать такой пункт: кто обучает этим стандартам вновь пришедшего сотрудника? Это может быть как HR-специалист, так и непосредственный руководитель. А иногда компания назначает «ТМ-евангелистов», по должности не являющихся менеджерами по обучению, но хорошо знающих ТМ-технологии и умеющих доносить техники ТМ до коллег.

ЕСЛИ ЛЮДИ ПЫТАЮТСЯ ЖИТЬ ПРАВИЛЬНО СРАЗУ ВО ВСЕХ ОТНОШЕНИЯХ, ПОЯВЛЯЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Насколько вы способны принять решения, с которыми не согласны?

Такой вопрос к кандидату сможет помочь вам определить его готовность заразиться вирусом нелояльности.

Людмила Алферова
ГК «АвтоСпецЦентр»

Что вы понимаете под «вирусами нелояльности», какова их потенциальная опасность для бизнеса?

— Вирусы нелояльности, на мой взгляд, самая разрушительная сила, которая может привести как к конфликтам среди сотрудников, сотрудников и руководства и проблемам внутри компании, так и к проблемам на рынке для этой же компании как среди клиентов, так и среди специалистов-кандидатов, которые могли бы работать в компании.

Кто обычно выступает носителем «вирусов»?

— Носителем «вирусов» может выступать кто угодно, для этой «болезни» нет разницы в должностях, сферах или компаниях.

Действительно ли «вирусы нелояльности» есть в любой компании и им всего лишь нужны условия для размножения?

— Ни одна из компаний не застрахована от этой проблемы.

Каковы истоки нелояльности в компании?

— К сожалению, в нелояльности сотрудников часто виновата все-таки сама компания. Истоками нелояльности могут быть: отсутствие информации о целях компании, непонятно поставленные задачи, плохие условия труда, невнимание к сотрудникам и их инициативам. Этот список можно долго продолжать, в основе — непонимание сотрудника, для чего он в той или иной компании и насколько важна его работа.

Как бы вы могли классифицировать разновидности возможной нелояльности сотрудников компании?

— На мой взгляд, именно в нелояльности не имеет смысла выделять разновидности, поскольку нелояльность, как правило, не бывает в чем-то одном. Она либо есть, либо нет. И это затрагивает как поведение и отдачу сотрудника внутри компании, так и за ее пределами. При этом можно выделить два типа сотрудников, которых «вирусом нелояльности» «заразили»:

— сотрудники с «вирусом нелояльности», который можно как минимум скорректировать, как максимум устранить и продолжать дальнейшее сотрудничество;

— сотрудники с «вирусом нелояльности», который глубоко пустил корни, и вернуть ситуацию в нормальное русло возможности уже нет.

При этом имеет смысл как можно скорее проститься с таким сотрудником, полностью выполнив перед ним обязательства со стороны компании. Сделать это необходимо очень корректно и грамотно, насколько это, конечно, будет возможно. Даже в такой ситуации можно найти точки соприкосновения, которые помогут свести негатив к минимуму и поспособствуют тому, чтобы сотрудник вел себя «по-взрослому» во внешней среде.

Откуда появляются эти вирусы в компании?

— Как известно, человеческий ресурс — это самое главное в любой компании. Чтобы работа была эффективной и результативной, необходим сплоченный коллектив единомышленников, которые нацелены на достижение поставленных перед ними целей. И это вовсе не значит, что все должны ду-

мать одинаково, главное — уметь находить компромисс и слышать друг друга, выбирать наиболее удачные варианты решения вопросов. Как только в коллективе появляется личность, неспособная посмотреть на ситуацию не только с точки зрения собственной выгоды (это может быть что угодно: режим работы, периоды отпусков, принятие решений руководством, финансовая сторона вопроса и т. д.), но и с точки зрения компании, как раз и вызревает вылезающая со временем нелояльность. Но, как я уже указывала выше, этот вирус способен занести в коллектив и сам работодатель.

Какими вопросами «на входе» можно вычислять потенциальных носителей нелояльности и отсеивать их?

— При собеседовании с кандидатами важно разглядеть в них возможных сотрудников, которые вместе с собой принесут в компанию «вирус нелояльности». Для того чтобы отсеять такой тип кандидатов, необходимо очень ответственно подходить к собеседованию и слышать за ответами кандидата то, что может быть между строк. Возможно, в этом помогут вам вопросы из серии «Как вы реагируете на перемены в компании?», «Как вы отреагируете, если вам будет предложено поработать в измененных условия в части... (варианты можете выбрать сами)?», «Что для вас является важным в работе?», «Насколько вы способны принять решения, с которыми не согласны?» и т. д.

Как по резюме можно «прочитать» нелояльность?

— По резюме кандидата, на мой взгляд, далеко не всегда можно понять, кто же придет на встречу. Как показывает практика, очень многие кандидаты умеют прекрасно составлять резюме, но на деле все оказывается по-другому.

Конечно же, если в резюме указаны какие-либо условия трудовой деятельности, на это сразу необходимо обратить внимание. Это уже первый сигнал, что для кандидата это имеет большое значение.

Нелояльность нелояльности рознь... Как определить уровень нелояльности кандидата и возможность ее «консервации» или купирования, если он незаменим или обладает важными знаниями?

— Конечно же, в каждом случае проявления нелояльности необходимо разбираться. Поскольку иногда это непонимание бизнес-процесса как такового, непонимание, для чего это

необходимо и к какому конечному результату это приведет, отсутствие информации в полном объеме. И вот здесь как раз и кроется самое главное: все эти ситуации можно разрешить, тем самым убив «вирус» на корню.

мости проводить мотивирующие беседы, тщательно наблюдать за тем, что происходит в коллективе и что его — этот коллектив — волнует. Одним словом, быть внимательным к тому, что происходит в компании с сотрудниками.

провести эту грань. Сотрудники приходят работать в компанию на определенных, оговоренных заранее условиях. Но все в жизни меняется, постоянного нет ничего. Конечно, могут быть ситуации, когда приходится под-

ЕСЛИ В РЕЗЮМЕ УКАЗАНЫ КАКИЕ-ЛИБО УСЛОВИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НА ЭТО СРАЗУ НЕОБХОДИМО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ. ЭТО УЖЕ ПЕРВЫЙ СИГНАЛ, ЧТО ДЛЯ КАНДИДАТА ЭТО ИМЕЕТ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Как держать в форме «иммунную систему» фирмы?

— Для поддержания в коллективе здоровой среды важно на стадии отбора тщательно отслеживать, кого же мы все-таки допускаем в свой коллектив.

Кроме того, необходимо при любых изменениях и нововведениях информировать в должном объеме всех сотрудников, при необходи-

Какую позицию должен в идеале занимать HRD, если акционеры собираются изменить правила игры с персоналом, явно поступив несправедливо, но так, как требует бизнес?

— Директор по персоналу — это лицо, ответственное как перед руководством компании, так и перед сотрудниками. При этом порой очень трудно

страиваться, принимая некие изменения, которые могут казаться не совсем правильными. Мы же все прекрасно понимаем, что любой бизнес — это не благотворительность, и создается он для того, чтобы получать удовлетворенность и финансовую как раз в первую очередь от результатов его работы его же владельцу. Поэтому для директора по персоналу в такой ситуации самое главное решить, что данные изменения

неизбежны, они необходимы, это надо принять и суметь эти решения поддержать. Всегда можно найти компромисс — мы же все-таки работаем с людьми и под их руководством. И, принимая сегодня решения, которые могут идти вразрез с ранее заявленными условиями, можно завтра дать что-то сотрудникам взамен — предложить и получить поддержку.

Чего категорически нельзя делать, чтобы не спровоцировать активизацию «вирусов нелояльности»?

— Любая компания в своей работе должна следить за той атмосферой, которая есть в коллективе. И уметь вовремя как пресечь некоторые явления, так и развернуть их в нужном направлении. При этом, повторю, очень важно помнить, что главное в любом деле — это человеческий ресурс.

Как коммуникации внутри компании способствуют росту или гибели «вирусов нелояльности»?

— Правильно налаженная коммуникация, информированность сотрудников о любых изменениях, внимание к сотрудникам и умение показать то, что именно люди и их мнение важны для компании — все это способствует гибели «вируса нелояльности», а также его профилактике.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Уильям Генри Фокс Тальбот,

Мелбери-Аббасе, графство Дорсет, Великобритания, 11.02.1800 — 17.09.1877, Лейкок-Абби, графство Уилтшир, Великобритания

Уильям Генри Фокс Тальбот — английский ученый, открывший фотографический процесс.

После окончания Тринити-колледжа Кембриджского университета занимался разными областями науки, в том числе математикой, ботаникой, кристаллографией, расшифровкой клинописных текстов, и каждый раз открывал что-то новое.

В 1833 году у Уильяма зародилась идея фотографического процесса, и в следующем году он изобрел светочувствительную бумагу. Полученные изображения закреплял специальным раствором, а его первые фотографии представляли собой фотокопии, полученные контактным способом. Используя свою технологию, он получил позитивный фотоотпечаток с негатива. Вскоре появилась публикация французского изобретателя Л. Дагера о сделанном им открытии, и спустя две с половиной недели, в 1835 году, Тальбот продемонстрировал свое открытие в Королевском институте, а затем опубликовал статью о фотографическом процессе с подробным описанием его технологии. А в 1840 году он усовершенствовал свою технологию, получив скрытое изображение, требующее дальнейшего проявления. Такой процесс Тальбот назвал калотипией и затем осуществил позитивную печать с увеличением.

В 1843 году ученый основал типографию для изготовления печатных форм своей книги «Кисть натуры», изданная в 1844 -1846 гг., это была первая в мире книга, иллюстрированная фотографиями.

Усовершенствуя процесс, Тальбот в 1852 году запатентовал способ фотографирования с наложением «экрана» на фотопластинку — этот метод послужил началом появления растрового полутонового изображения.

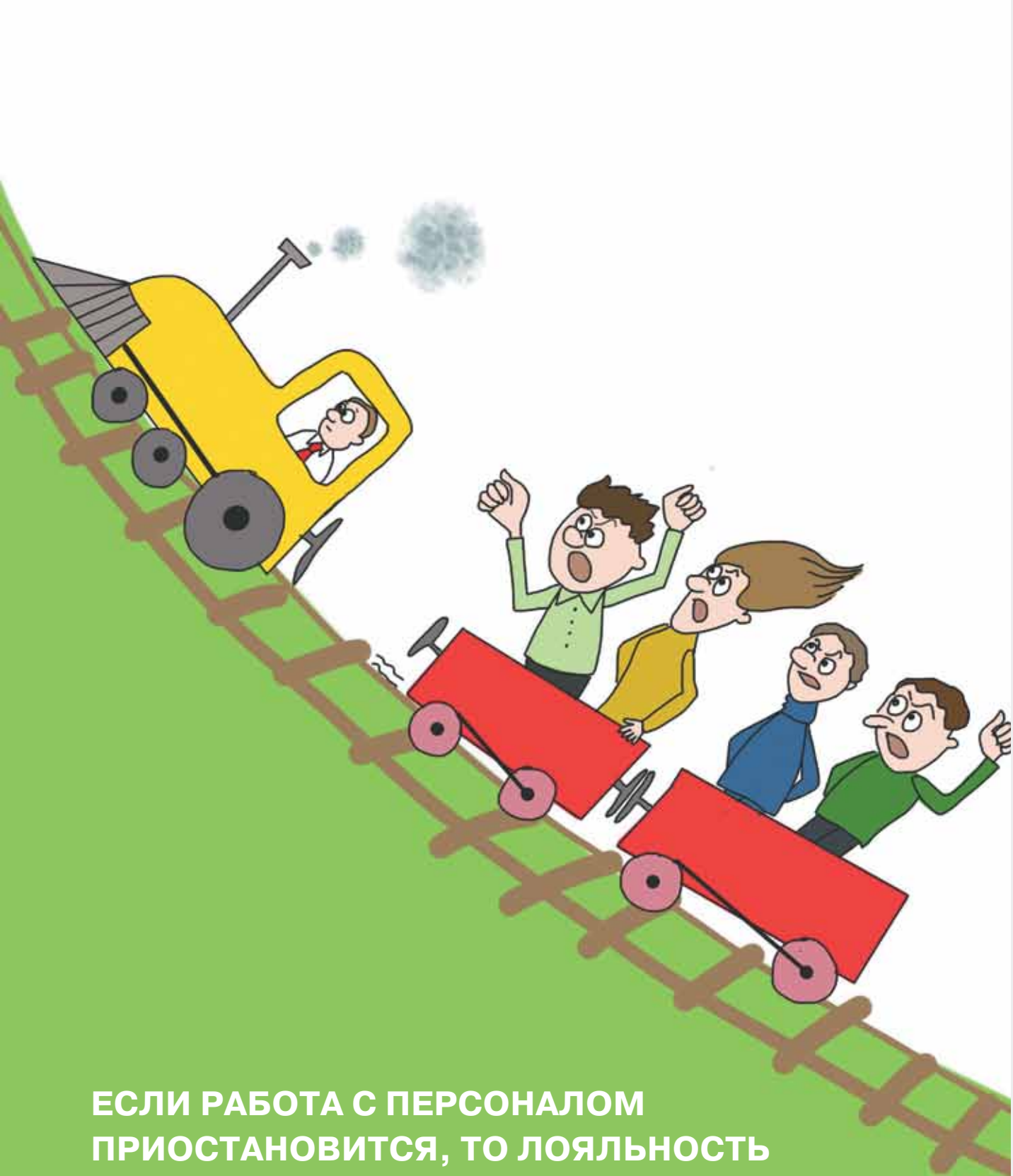
В 1857 году Тальбот одним из первых дешифровал клинописный текст ассирийского царя Тиглатпаласара I, написанный около в 1150 г. до н.э., всего таких клинописных текстов им было дешифровано и опубликовано около 70 и написано 50 статей в различных областях естественных наук и математики.

Всегда контролируйте процесс размножения «вирусов нелояльности» в вашей компании

Наталья Жарова
V.I.G. Trans

«Вирусы нелояльности в компании...» — что вы понимаете под этими словами, в чем их опасность? Кто обычно выступает носителем этих «вирусов»?

— Вирусы нелояльности – это угроза развитию компании и осуществлению ее целей. Как правило, носителями этих вирусов выступают сами сотрудники. На мой взгляд, самыми нелояльными сотрудниками являются новички, кто только пришел в компанию или является потенциальным кандидатом. Чем больше человек находится в компании, чем больше он нарабатывает трудовой стаж в уже сложившемся коллективе, тем более лояльным он становится. Опасность есть и от таких сотрудников, безусловно, но все-таки самые нелояльные сотрудники – это новички. Чтобы сделать их лояльными, с ними следует довольно тесно работать. Существует много адаптивных программ для ввода сотрудника в новую должность. HR-служба вводит человека в должность, объясняет цели, задачи, должностную инструкцию. Это позволяет ему чувствовать себя сопричастным



ЕСЛИ РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ПРИОСТАНОВИТСЯ, ТО ЛОЯЛЬНОСТЬ БУДЕТ ПАДАТЬ С НЕИМОВЕРНОЙ СКОРОСТЬЮ

к коллективу, к работе. Момент адаптации у каждого проходит по-разному. За это несет ответственность руководитель. За счет грамотно выстроенного общения с новичками и проводится вся дальнейшая работа по увеличению лояльности к компании.

ВИРУСЫ ЕСТЬ В ЛЮБОЙ КОМПАНИИ, И БОРОТЬСЯ С НИМИ НУЖНО ВСЕГДА

Действительно ли «вирусы нелояльности» есть в любой компании, и им всего лишь нужны условия для размножения? Каковы истоки нелояльности?

— На мой взгляд, абсолютно в каждом коллектив существуют эти вирусы. Независимо от того, какой это коллектив. Каждая компания контролирует процесс размножения этих вирусов. Процесс формирования персонала достаточно длительный, и потерять расположение сотрудника и, соответственно, его лояльность можно в секунды. Ждать лояльности от сотрудников можно только в том случае, если они чувствуют уважение к начальству, свой потенциал. Если работа с персоналом приостановится, то лояльность будет падать с неимоверной скоростью. Вирусы есть в любой компании, и бороться с ними нужно всегда.

Абсолютно любой сотрудник может стать источником этого вредоносного вируса. Принцип «рыба гниет с головы» здесь не всегда уместен. Например, я работаю в компании и до определенного момента меня устраивал уровень мотивации в ней. В какой-то момент я понимаю, что мой потенциал и профессионализм выросли, и я ожидаю, что руководители меня заметят и премируют или же повысят. Если этого не происходит, у меня постепенно пропадает и интерес к работе, и лояльность. Далее по цепочке происходит некое «вирусное заражение». Исток вируса может быть разнообразным: все зависит от того, насколько сходятся ожидания сотрудника с фактами.

Как бы вы могли классифицировать разновидности возможной нелояльности сотрудников компании?

— Я достаточно долго думала над этим вопросом, потому что тема сложная. Я бы для себя разделила нелояльность сотрудников на два вида – внешняя и внутренняя. К внутренней я бы отнесла нелояльность сотрудника, проявляющуюся в неудовлетворении своими профессиональными

достижениями, своей деятельностью. А к внешней – его неумение общаться с коллективом, недоброжелательный настрой, неумение или нежелание принять правила внутреннего распорядка – то есть неприятие того, что является внешней оболочкой его труда. Это можно четко разделить. Формальный показатель лояльности работодателю — это стаж. Чем больше человек работает в компании — тем более он лоялен. По уровню текучести можно отслеживать растущий или снижающийся уровень нелояльности. Руководитель отслеживает, какой процент сотрудников у него сменился за этот год, на каком уровне находится их профессиональная эффективность.

Какими вопросами «на входе» реально вычислять среди кандидатов потенциальных носителей нелояльности и отсеивать их?

— На собеседовании большую роль играет субъективный показатель. Все кандидаты на важные должности могут прошерстить Интернет, прочитать, как правильно нужно отвечать на вопросы, поэтому HR-служба должна быть вооружена альтернативными вопросами. Но прежде всего нам помогают выявить нелояльность кандидата вопросы о прошлом месте работы и об опыте общения внутри — о том, какое у него было отношение к руководителю и, самое главное, причина увольнения. После того как мы все четко зафиксируем, мы спрашиваем кандидата, готов ли он предоставить рекомендации и телефон предыдущего руководителя. Если он дает телефон руководителя, то я понимаю, что он говорит правду. А если закрывается, то можно понять, что что-то не так, хотя я могу позвонить в компанию и через другой контакт.

Как по резюме можно «читать» нелояльность?

— С учетом миллионов пересмотренных резюме достаточно сложно еще на этапе их просмотра отследить нелояльность сотрудников. Но основные параметры все же можно определить. Это изначально завышенные требования по уровню заработной платы. Например, средняя зарплата топа по рынку составляет, условно говоря, 100 тысяч рублей, а у кандидата в резюме написано 300 тысяч. И я еще не знаю, что от него ожидать, а он уже себя так преподносит. Эффективность кандидата можно оценить по тому, что он привнес в компанию, по конкретному результату его деятельности. Есть ряд сотрудников, которые в резюме указывают условия и требования, еще не зная, какие условия им предложит потенциальный работодатель. Например, они могут прописать определенный график работы, определенное количество времени на обед. То есть они еще не понимают, куда придут, но уже дают компании понять, что хотят работать

с такими-то условиями. Здесь нужно задуматься, что человек может быть в будущем нелоялен, хотя это не стопроцентный показатель.

Нелояльность нелояльности рознь. Как определить уровень нелояльности кандидата и возможность ее «консервации» или купирования, если он незаменим или обладает важными знаниями?

— Сейчас очень образованные кандидаты пошли: они могут заведомо узнать ответы к нашим критериям, и тогда уже все будет субъективно. Нужно исходить из того, что компания сама хочет.

1. Осуществить анализ стратегии развития компании.

2. Создать систему показателей лояльности, которые отвечают за успешность достижения стратегических целей. Например, показателем «приверженности к компании» станут положительные ответы на вопросы «я порекомендую компанию», «я сам пользуюсь услугами нашей компании».

3. Провести анкетирование.

Можно также использовать анкетирование, разработанное на основе утверждений, где кандидат/сотрудник будет выбирать степень действия на него данного утверждения. Например: «Я готов работать сверхурочно». Варианты ответа: постоянно; наверное, да; может быть; если заплатят; нет; категорически не буду. Либо такое утверждение: «Я горжусь тем, что являюсь (буду являться) частью организации».

Топ-специалисты, кажется, лояльны всегда только себе. И если их нормально «кормить», то с ними можно и нужно работать, купируя проявления нелояльности.

— Однозначно нельзя сказать, что тот или иной руководитель лоялен. Могут быть не отслеженные вышестоящим руководителем моменты, которые не устраивают работающего под его руководством топа. Я не могу сказать, что топами руководит только мотивация

ПРИНЦИП «РЫБА ГНИЕТ С ГОЛОВЫ» ЗДЕСЬ НЕ ВСЕГДА УМЕСТЕН

на деньги. Со временем, работая в компании, мы становимся ближе к ее руководству, разделяем их ценности, понимаем, как работает компания для клиента. Происходит эмоциональная лояльность, когда денежные стимулы являются второстепенными. Этому способствует очень тесное сотрудничество с руководителями. Потому что средние руководители несут в массы важную информацию, которую преподносит им генеральный директор. Отличный вариант, когда он на своем примере организует встречу с клиентом, сам проведет телефонные переговоры. Отслеживать же возможную нелояльность топа нужно на первоначальных уровнях, когда человек пришел на эту должность. А со временем, когда он станет лояльным, его нужно будет направлять и корректировать, если мы заметим, что что-то пошло не так. Но я не соглашусь с тем, что поощрять руководителей можно только материально.

Можно ли контролировать уровень нелояльности, ее «критическую массу», управлять и сдерживать ее от полноценного «гриппа»?

— Это зависит от объема компании — в крупном холдинге «грипп» вряд ли может распространиться, а в компании до 50 человек такое вполне вероятно. Здесь уже надо действовать кардинально — менять управленческую систему и, в частности, руководителей. Потому что это те люди, которые как раз и формируют систему лояльности, и инициатива идет от них. На мой взгляд, если компания стремится к развитию, она должна отслеживать эффективность сотрудников хотя бы отдела и замечать, что эффективность падает, что сотрудники сидят в соцсетях вместо поездок по встречам. Какой-то показатель будет падать в любом случае. По мере урегулирования такого состояния я бы подправила организацию труда — например, можно посмотреть, во сколько приходят сотрудники на работу – вовремя или с опозданием на 20-30 минут. Это тоже показатель нелояльности.

Есть ли профессии, где нелояльность может встречаться чаще других или приобретать особые формы?

— На своем опыте могу сказать, что все-таки большая часть нелояльных людей концентрируется там, где проводится массовый подбор сотрудников, где они не задерживаются, потому что они там надолго не нужны. Если человека нанимают на месяц-два, он просто не успевает понять цели своей работы, будет далек от своих вышестоящих руководителей. В таких компания 60-70% текучести. В таких бизнесах много нелояльных сотрудников.

Может ли «загрипповать» абсолютно стерильная от вирусов нелояльности компания? Что может этому способствовать?

— Поводом для этого может стать все что угодно. Например, уволился руководитель, который ощутимо поднимал продажи и имел авторитет у подчиненных. Взаимопонимание сотрудников страдает. Пройдет уйма времени, пока сотрудники начнут доверять новому руководителю. К процессу ввода нового управленца в коллектив нужно подключать вышестоящих руководителей. Или же кто-то уходит в отпуск, и HR-департамент не отследил определенные потери. Чтобы не пропустить эти моменты, должна быть налажена хорошая система. Система работы внутренних подразделений, которая осуществляет на постоянной основе мониторинг, то есть проводит работу по существующим разработкам, направленным на взаимопонимание сотрудников, рост и удержание ценных кадров, отслеживание динамики любых изменений в коллективе и прочее. В частности, нужно, чтобы специалисты HR-службы и линейные руководители давали обратную связь о микроклимате в отделах.

Как держать в форме «иммунную систему» фирмы?

— Надо изначально прорабатывать систему оценки и отслеживания внутренней атмосферы в коллективе, то есть проводить некий мониторинг. Начальство должно постоянно поддерживать коммуникацию — собирать информацию о внутренней коммуникации отдела. Доносить цели компании, текущие и стратегические задачи. Сотрудник поймет, что это необходимо, если руководитель объяснит, зачем это нужно.

Также важно, чтобы руководитель был примером, не допускал «вирусного» поведений. Самого руководителя должна отслеживать HR-служба, направляя на правильное поведение и взаимодействие. Только проводя такие мероприятия постоянно, можно поддерживать иммунную систему компании. Такие моменты нужно сразу отслеживать.

От жестких структур до современных IT-компаний и их мягких методов управления. Как вам видится будущее IT-компаний в плане возможной мутации вирусов нелояльности в их мягких методах?

— IT-специалисты — творческие люди. Например, я была в студии Артемия Лебедева, а потом пришла в нашу компанию и поняла, насколько это разные виды бизнеса. У

нас даже внутренняя политика разная. Тем людям, которые пишут эти программы, комфортно работать в свободных условиях при демократичном управлении. В IT-бизнесе мягкие методы управления работают, а у нас нет. У нас агрессивные продажи, жесткий подход к поиску клиентов. Выстраивая систему управления, нужно отталкиваться от компании, специфики и задач, целей бизнеса и от личности собственника.

Какую позицию должен в идеале занимать HRD, если акционеры собираются изменить правила игры с персоналом, поступая несправедливо, но так, как этого требует бизнес?

— Провокационный вопрос. Это зависит от того, насколько сам HR-директор лоялен по отношению к компании: относится ли он к компании, как к своему делу. Я бы постаралась пообщаться с акционерами, чтобы понять: по какой причине происходит то или иное несправедливое решение, как мы будем выходить из этой ситуации, что мы предпринимаем сейчас. И, скорее всего, разделила бы точку зрения собственника. Потому что я понимаю, что даже если происходят какие-то не очень справедливые вещи, мы стараемся очень мягко сотрудникам объяснить причины происходящего. Главное — донести мысль, что данные шаги необходимы бизнесу в этот момент. И что решения акционеров оптимальные — они позволят компании развиваться в правильном направлении.

Плюсы и минусы аутстаффинга для бизнеса в свете обсуждаемой темы?

— Когда у нас есть задачи, которые мы перенесли на другую компанию, мы тем самым снимаем проблему нелояльности. Эти сотрудники не знают, какая у компании-заказчика кадровая политика, какие там сотрудники работают, каким образом мы общаемся с исполнителем услуг. Единственный минус — нет возможности повлиять на переведенных в режим аутстаффинга людей. Даже если они нам дают 100-процентный результат, никакие требования мы им не можем предъявлять.

Что категорически нельзя делать компании, чтобы не спровоцировать активизацию «вируса нелояльности»?

— Здесь все достаточно просто, однако не все пользуются этими инструментами. Однозначно нельзя кардинально менять систему управления. Например, в компании была мягкая система управления – сотрудники приходили на работу когда хотели, и вдруг, с завтраш-

него дня, они должны быть на работе по расписанию. Этого нельзя делать, потому что сотруднику мы уже предложили определенные условия, он уже морально настроился на них, соотнес свои личные планы, его все устроило, и на этом этапе он лоялен. А когда мы эту систему кардинально меняем, есть опасность потерять людей, которые нам сейчас необходимы для выполнения важных задач.

Нельзя резко менять зарплату. В плане мотивации это один из сильнейших движков в работе, и в этом плане нужно действовать аккуратно. Нельзя резко внедрять бонусную систему, где зарплата зависит от бонусов. Сотрудникам нужно объяснять, зачем мы это делаем, почему так будет лучше. Нельзя ухудшать условия. Также нельзя оказывать мощное влияние на должностные компетенции сотрудника. То есть он был важен, выполнял определенные задачи, а теперь нам это не надо – в этом случае сотрудник теряет значимость и сто процентов теряет лояльность. Нужно переводить его в другое направление, в другое русло.

Профсоюзы, кажется, изжили себя или просто приспособились к новым реалиям?

— Профсоюзы, на мой взгляд, изжили себя. Либо очень сильно видоизменились. Причиной тому становится обособление каждого сотрудника, проявление личных интересов в большей степени, чем общественных.

Соцсети и «вирусы нелояльности» — какова, на ваш взгляд, их роль и возможности для сторон процесса?

— Здесь важно, насколько качественно преподнесена информация о компании со стороны кандидата или сотрудника. Нельзя оставлять без внимания информацию, которая выливается во внешнюю среду. Если есть информация, значит есть такое мнение, и мы должны с ним поработать. По опыту скажу,

«Я ГОТОВ РАБОТАТЬ СВЕРХУРОЧНО». ВАРИАНТЫ ОТВЕТА: ПОСТОЯННО; НАВЕРНОЕ, ДА; МОЖЕТ БЫТЬ; ЕСЛИ ЗАПЛАТЯТ; НЕТ; КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕ БУДУ

что часть сотрудников с низкими компетенциями не доходит до собеседований только потому, что они где-то что-то прочитали о работодателе. Сотрудники с хорошим уровнем компетенций приходят и задают нам вопросы. Нужно готовить HR-специалиста, который сможет работать с возражениями. Обычно негатив в соцсети выносят те люди, которые вечно всем недовольны. Еще есть много недобросовестных сайтов, которые таким отзывами зарабатывают деньги. Это тоже нужно объяснять людям. Следует на постоянной основе работать с возражениями и не оставлять эти важные моменты без внимания.

Как коммуникации внутри компании способствуют росту или гибели «вирусу нелояльности»?

— Коммуникации — это всегда здорово. Я за то, чтобы люди между отделами общались, чтобы была здоровая атмосфера, чтобы можно было пойти в другой отдел в гости, пошутить, поздравить коллегу. Когда люди знают, что происходит внутри компании, им это интересно и важно – это напрямую влияет на их лояльность. Если налажена здоровая коммуникация, вместе с ней происходит рост лояльности. Но есть и другое проявление открытых коммуникаций – когда сотрудники вместе ходят в курилку и там сплетничают. Это уже нездоровое проявление нелояльности, которое надо отслеживать. Здесь есть вероятность быстрого распространения вируса.

Как можно менять потоки и формы общения, чтобы они были только рабочими и не способствовали росту «вируса нелояльности»?

— Мы должны определить цель, увидев, что идет не так. То есть нам важно понять, какие конкретно вирусы мы хотим искоренить. Мне кажется, что если у людей появляется свободное от работы время, можно использовать такую форму, как повышение квалификации, то есть дать им новое задание, чтобы фокус их внимания был перемещен туда. Можно поручить подготовить интересный отчет, аналитику, то есть надо изменить рабочий поток. То, что будет полезно работодателям и что разовьет сотрудника и заинтересует его коллег.

Увы, корпоративные правила во многих компаниях эфемерны: «Ну вы же знаете, что у нас так нельзя!» Можно ли и надо ли прописать их на бумаге? Когда и почему их надо менять?

— Могу сказать, что по мере роста и разви-

тия компании, когда есть хороший коллектив, амбициозные цели, нельзя удержать в одном положении ту систему реализации, которая была принята, когда в компании было 5 человек. Она должна меняться и адаптироваться под масштаб бизнеса. Я бы предложила и пожелала всем, чтобы отслеживались те моменты, которые подвергаются изменениям, чтобы все это объяснялось сотрудникам. Но делать это надо в мягкой, демократичной форме, и тогда будет меньше нелояльных сотрудников.

Сегодня в компаниях все больше удаленных сотрудников, и кажется, что, будучи под контролем администрации, они не могут быстро и легко «заразиться» «вирусом нелояльности». Или это миф?

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Чарльз Фей,

Бавария, Германия, 02.02.2016 — 10.11.1944, Сан-Франциско

Чарльз Фей — американский механик, конструктор и создатель «однорукого бандита».

С детства интересовался техникой и пытался усовершенствовать механику всех устройств, которые ему попадались на глаза, проявлял интерес к торговым машинам-автоматам, которые впоследствии стали прототипом его первого игрового автомата.

Уклоняясь от армии, Фей в 15 лет уехал из Германии. Стал работать на производственных предприятиях Франции. К 23 годам у Фея скопилась достаточная сумма для путешествий по США, и в конце концов он поселился в Сан-Франциско и поступил на работу на завод компании Electric Works company, где его внимание привлекли уже пользующиеся известностью торговые машины-автоматы. Впоследствии эти машины и стали основой для создания его первого игрового автомата.

Вместе с Теодором Хольтцем Фей основал свою компанию, которая занималась электрооборудованием и телефонами. Первый игровой автомат Liberty Bell Фей представил в 1895 году, и он очень скоро стал популярен. На следующий год Фей уже открыл собственный завод игровых автоматов.

Позже подобные автоматы с тремя вращающимися барабанами с нанесенными символами получили название «однорукий бандит».

Заметим, что, несмотря на то, что автоматы с пятью барабанами и десятью картами уже существовали раньше, до автоматов Фея, однако он, заменив количество барабанов на три с пятью символами, сумел создать и нормализовать автоматизированную систему выплат. Вскоре почти во всех питейных заведениях Сан-Франциско установленные ранее игровые автоматы были заменены на автоматы, созданные и выпущенные на заводе Фея.

Спустя несколько лет законодательство запретило игровые автоматы в штате, но это не погубило бизнес Фея, поскольку на его изобретение спрос не падал. В течение последующих 100 лет «однорукие бандиты» стали предшественниками огромного количества слот-машин.

Фей, молодой механик из Калифорнии, в 1889 году видоизменил свое имя, добавив к нему Чарльз.

Дыма без огня не бывает

Достаточно одного нелояльного сотрудника, который с ходу начнет заражать остальных.

Светлана Ленкова
ТНГ ГРУПП

Что вы понимаете под «вирусами нелояльности», какова их потенциальная опасность для бизнеса?

— Проблема лояльности персонала для подавляющего большинства российских предприятий, где зарплата ниже мировых стандартов, очень актуальна. Кроме того, сотруднику может не нравиться отсутствие соцпакета, раздражать бытовые офисные неудобства, быть неприятен руководитель и т. д.

Такие сотрудники быстро попадают в категорию «офисных жалобщиков», которые никогда не упустят возможности посетовать коллегам на свою тяжелую долю. Подобные настроения начинают распространяться со скоростью вирусной инфекции и способны перекинуться на других, не зараженных этой болезнью сотрудников.

Это явление опасно для бизнеса, потому что сотрудники, зараженные «вирусом нелояльности», начинают

работать спустя рукава, большую часть рабочего времени посвящают обсуждению своих претензий к компании и игре «подивимся тупости/глупости/эксцентричности нашего руководства», вовлекая в данную игру других сотрудников. В самом печальном случае сотрудники, зараженные «вирусом нелояльности» наносят материальный и финансовый вред компании.

Кто обычно выступает носителем «вируса»?

— Условно носителей «вируса нелояльности» можно поделить на две группы: уже упомянутые мной выше «офисные жалобщики» и сотрудники, которые вообще не считают руководителя начальником. Они ни в чем не противоречат и не оппонируют руководителю. Они просто не видят в нем лидера и безразличны к нему и к компании. Довольно часто (но не всегда) это случается с теми, у кого изначально имеется избыточная квалификация. Такие сотрудники имеют большой опыт, они прошли огонь и воду и теперь воспринимают руководителя не как своего начальника, а как партнера.

Действительно ли «вирус нелояльности» есть в любой компании, и ему всего лишь нужны условия для размножения?

— Точнее сказать — «вирус нелояльности» может возникнуть в любой компании. Поводом к нему может послужить любое изменение в худшую сторону условий работы и взаимоотношений работников с руководством. А также есть уже сложившиеся коллективы, зараженные данным «вирусом», попадая в которые, новый сотрудник должен принять для себя решение: или он остается и работает, играя по принятым правилам, или же уходит.

Каковы истоки нелояльности в компании?

— Причины возникновения предпосылок нелояльности в компании можно достаточно условно разделить на три уровня:

1. Причины, относящиеся к фирме в целом.

Пласт таких проблем чрезвычайно разнообразен. В первую очередь это причины, имеющие отношение к мотивации персонала, и еще один фактор российской действительности, который нельзя недооценивать — уровень заработной платы.

2. Причины, относящиеся к конкретному коллективу.

Влияние коллектива и ситуация, сложившаяся в нем, имеют решающее значение прежде всего для низового и линейного персонала.

3. Личностные стереотипы.

Можно выделить пять психотипов таких сотрудников.

Эгоцентричные. Считают себя непогрешимыми и недооцененными, не умеют и не хотят работать в команде, не привязываются ни к коллективу, ни к месту работы.

Конфликтные. Постоянно ссорятся с коллегами, плодят недоброжелателей. Могут быть неплохими специалистами. Считают, что их преследуют недруги, устают от жизни.

Инфантильные. Недооценивают свои возможности, не самостоятельны в суждениях (ориентируются на других), не умеют планировать свою жизнь и бюджет. Болтливы и импульсивны, способны на безрассудные действия.

Зависимые. Злоупотребляют спиртным или наркотиками, испытывают сильную тягу к азартным играм либо к иным «слабостям». Денег не хватает, поэтому занимают их.

Злонамеренные. Не испытывают угрызений совести от того, что подводят сослуживцев или организацию. Циничны, лживы. Встречаются предатели, поддерживающие связи с конкурирующими фирмами.

УП Как бы вы классифицировали разновидности возможной нелояльности сотрудников?

— • Самый легкий вариант: постоянные жалобы на зарплату, условия в офисе, соцпакет и т. д.

• Недовольство руководством разного уровня, открытое и скрытое выражение этого недовольства вплоть до игнорирования.

• Воровство денежных средств, использование наличности не по назначению, фальсификация кассовых денег и сумм на банковских счетах, подделка чеков.

• Кражи материальных ресурсов, оборудования и инвентаря.

• Передача конкурентам информационных ресурсов компании.

• Сговор с клиентами, поставщиками, покупателями (завышение цен, искусственное их вздувание, использование подставных поставщиков).

• Использование имущества фирмы в личных интересах.

• Предоставление различных услуг за взятки.

• Фальсификация записей и отчетности для покрытия недостач, фальсификация отчетов по командировкам.

• Несанкционированная продажа имущества фирмы.

• Оплата труда несуществующих лиц и иные махинации по выплате зарплаты.

• Компьютерные злоупотребления.

Какими вопросами «на входе» можно вычислять потенциальных носителей нелояльности и отсеивать их?

— Целесообразно задать следующие вопросы:

• Какие у вас были взаимоотношения с коллегами и с руководством на предыдущем месте работы?

• Что вас устраивало, и чем вы были недовольны, то есть что хотелось бы изменить?

• Какими должны быть, по вашему мнению, отношения между коллегами? Сотрудниками и руководителем? Сотрудниками и организацией?

• Что бы вы никогда не допустили в отношениях внутри компании?

• Что для вас значит согласие внутри организации?

• Основные принципы, которыми вы руководствуетесь в жизни?

Беседа может идти в любом формате, но то, насколько открыто и непринужденно ведет себя кандидат, играет решающую роль. Естественно, если человек пытается скрыть информацию, уклончиво отвечает на вопросы и противоречит сам себе в описании каких-то обстоятельств, это вызовет подозрение и недоверие со стороны эйчара. Также может быть использовано заполнение кандидатом анкеты с вопросами о судимостях, вредных привычках.

Особую осторожность стоит проявить по отношению к кандидату, который в ходе собеседования начал озвучивать какую-либо ценную информацию с предыдущего места работы. Конечно, это можно отнести на счет высокого профессионализма рекрутера, проводящего собеседование, но, скорее всего, этот сотрудник сможет с такой же легкостью выдать коммерческие тайны вашей компании при следующем интервью в другой фирме.

Как по резюме можно «читать» нелояльность?

— По резюме нелояльность сотрудника можно выявить, исходя из описания предыдущих мест работы и должностных обязанностей, выполняемых на предыдущих местах работы.

Как определить уровень нелояльности кандидата и возможность ее «консервации» или купирования, если он незаменим или обладает важными знаниями?

— Для выявления нелояльности сотрудников есть специализированный опросник, который можно применить в данном случае и по результатам от-

ветов составить общую психологическую картину кандидата и возможности или невозможности купирования нелояльности.

Топ-специалисты, кажется, лояльны всегда только себе? И если их нормально «кормить», то с ними можно и нужно работать, купируя проявления нелояльности.

— В большинстве своем да, но с топами может возникнуть управленческий конфликт, который приведет к нелояльности и особым рискам для компании.

Можно ли уловить «критическую массу» нелояльности, ее уровень и контролировать, управлять и сдерживать нелояльность от вспышки полноценного «гриппа»?

— Вот несколько эффективных инструментов для сдерживания нелояльности сотрудников:

1. При приеме на работу просить сотрудников подписать соглашение о неразглашении сведений, ставших им известными в компании во время работы и после увольнения. Психологически это действует очень хорошо: большинство людей боится нарушать подписанные договоренности. Важно, чтобы в этом документе был оговорен конкретный срок хранения секрета.

2. Дробить секретную информацию на модули и доверять их различным лицам. Таким образом, сотрудник будет владеть только частью секретной информации, которая сама по себе может и не представлять особой ценности.

4. Постоянно отслеживать все информационные потоки и деятельность отдельных сотрудников, имеющих расширенный допуск к информации.

5. Отслеживать взаимоотношения в коллективе, выявляя недовольных и обиженных сотрудников. Они могут выдать секреты просто «на зло» или из принципиальных соображений.

6. Делать достоянием общественности все факты разглашения коммерческой тайны бывшими сотрудниками как внутри компании, так и на внешнем рынке.

7. Профессиональный и личный авторитет руководителя.

8. Прозрачность информационных потоков в компании, встречи руководства и сотрудников для обсуждения злободневных проблем компании.

9. Разработка миссии и ценностей компании группой ведущих сотрудников.

10. Корпоративные учебные семинары и тренинги.

11. Корпоративные тренинги по командообразованию.

12. Корпоративные праздники.

Есть ли какие-то профессии, где нелояльность может встречаться чаще или приобретать особые формы?

— Не профессии, а все виды деятельности, связанные с доступом к наличным деньгам и коммерческой информации чаще всего подвержены нелояльности сотрудников, если сложился неблагоприятный коллектив.

Может ли «загрипповать» абсолютно стерильная от «вируса нелояльности» компания? Что может этому способствовать?

— Может, если в компанию вольется нелояльный сотрудник и будет активно пропагандировать свою нелояльность.

Какую позицию должен в идеале занимать HRD, если акционеры собираются изменить правила игры с персоналом, поступив явно несправедливо, но так, как того требует бизнес?

— По моему мнению, HRD всегда должен занимать позицию некоего буфера между акционерами и персоналом. В данной ситуации HRD должен адекватно оценить и донести до акционеров все риски при таком изменении правил игры, попробовать найти золотую середину для решения данного вопроса.

Плюсы и минусы аутстаффинга для бизнеса в свете обсуждаемой темы?

— Минусов не вижу. Из плюсов, полагаю, то, что сотрудник на аутстаффинге и не будет распространять «вирус нелояльности», понимая, что он временный персонал и за любую провинность его переведут в другое место.

Что категорически нельзя делать компании, чтобы не спровоцировать активизацию «вируса нелояльности»?

— Ухудшать условия работы сотрудников и уменьшать зарплату.

Профсоюзы, кажется, изжили себя или просто приспособились к новым реалиям?

— Профсоюзы приспособились к новым реалиям, бесспорно.

Соцсети и «вирус нелояльности» — каков ваш взгляд на их роль и возможности для сторон процесса?

— В соцсетях сейчас можно организовать все что угодно. При «вирусе нелояльности» соцсети могут стать трибуной для высказываний и для организации утечки информации, и для создания сообществ и т. д.

Как коммуникации внутри компании способствуют росту или гибели «вируса нелояльности»?

— Коммуникации внутри компании очень важны. Особенно важна связь между руководителями разного уровня и низового персонала. Когда руководитель знает, что происходит в коллективе, он всегда может купировать «вирус нелояльности» в самом начале. Здесь, конечно, можно начать разговор про компетентность и адекватность руководителя, но я не буду этого делать. Я сейчас говорю про идеального руководителя.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Есть временная, постоянная и даже «врожденная» форма нелояльности

Не допускайте, чтобы в вашей компании существовали «живые трупы» как рассадники «вирусов нелояльности».

Наталья Аншина
Oasis

Что вы понимаете под «вирусами нелояльности», какова их потенциальная опасность для бизнеса? Кто обычно выступает носителем «вирусов»?

— Существует такая теория, что 10% людей будет воровать всегда, 10% останутся честными в любой ситуации, а абсолютное большинство — около 80% — ведут себя по обстоятельствам. Мне кажется, это утверждение в полной мере справедливо и в вопросе лояльности персонала. Существуют люди, сохраняющие преданность компании, в которой работают, при любых обстоятельствах в силу своего воспитания и менталитета. Есть те, кого «как ни корми — всегда в лес смотрят». Но лояльность большинства людей нужно завоевывать, причем ежедневными усилиями. И это должно быть основной задачей не только отдела HR, но и всего топ-менеджмента компании. Почему это так важно? Самый точный ответ на этот вопрос сформулировал известный

британский финансист Мартин Оливер: «Независимо от того, большая или маленькая у вас организация, вы не сможете предоставлять хорошее клиентское обслуживание, если ваши сотрудники не приходят на работу с удовольствием».

Как бы вы могли классифицировать разновидности возможной нелояльности сотрудников?

— Нелояльность бывает, на мой взгляд, трех видов: временная, постоянная и врожденная. Любой сотрудник может быть недоволен конкретной ситуацией, руководством, с которым не удается найти общий язык, или сложным периодом в организации, где он работает. Это временная нелояльность, которую можно вылечить, устранив очаг проблемы. Постоянная нелояльность проявляется в том, что человек видит вокруг себя только негатив, и переломить этот настрой уже невозможно никакими мерами. К врожденным формам нелояльности относятся тяжелые случаи, когда человек в принципе не готов работать с полной самоотдачей, какие бы райские кущи ему не сулили.

Нелояльность нелояльности рознь? Как определить уровень нелояльности кандидата и возможность ее «консервации» или купирования, если он незаменим или обладает важными знаниями?

— Если человек недоволен изменениями, происходящими в организации, локальным конфликтом или никак не может найти общий язык с новым начальником, с такими проблемами необходимо работать прежде всего отделу HR. У любой подобной проблемы всегда есть свои варианты решения. Главное — не запускать болезнь. Но если сотрудник полностью «перегорел» и не видит никаких преимуществ в организации, в которой он работает, ему не интересны новые возможности в развитии и перспективы роста, с ним надо прощаться. Он является «живым трупом» и может только разлагать коллектив и распространять повсюду свои упаднические настроения.

Действительно ли «вирусы нелояльности» есть в любой компании, и им всего лишь нужны условия для размножения? Каковы истоки нелояльности?

— Не стоит винить в распространении вирусов нелояльности «вредных, неблагодарных» сотрудников. Как любые вирусы, эти тоже не выживают в здоровой среде. Если в компании руководство верно и своевременно до-

носит до сотрудников цели и задачи, если построены эффективные коммуникации и система управления изменениями, если между подчиненными и руководителями выстроены уважительные доверительные взаимоотношения, а корпоративная культура направлена на комфорт всего коллектива, а не только топ-менеджмента, если HR прикладывает максимум усилий для развития и стимулирования людей и создания благоприятных условий в офисе, то в таком Эльдорадо корпоративного здоровья шансы распространения вирусов нелояльности минимальны.

Какими вопросами «на входе» можно вычислять потенциальных носителей нелояльности и отсеивать их?

— Безусловно, чтобы избежать «вирусов нелояльности», нужно стараться избегать в своем коллективе людей, которые по своему менталитету являются их носителями. И выявлять таких кандидатов можно и нужно еще на стадии собеседования. Для этого стоит уделять особое внимание вопросам, почему человек менял места работы, как у него складывались отношения с предыдущим руководством. Как правило, носители вируса нелояльности и не пытаются скрывать своего нигилизма. Они с радостью делятся сплетнями о прошлых работодателях и жалуются, сколько всего им «недодали» в других компаниях. Очень важны вопросы о том, что человек ждет от вакансии, как видит свою дальнейшую карьеру, чем руководствуется при выборе места работы. Если у человека все вертится исключительно вокруг финансовой мотивации и близости к дому, то он вряд ли будет особо лояльным сотрудником. Еще одним немаловажным фактором являются вопросы, которые соискатель задает о работе. Если человека интересует круг его будущих обязанностей, перспективы карьерного роста, критерии оценки его эффективности, значит из него можно сделать лояльного профессионала. Если все вопросы связаны исключительно с оплатой сверхурочных и нюансов социального пакета, то такой соискатель всегда будет находиться в негативе, ведь пределов мечтаний о том, каким должен быть идеальный соцпакет, как известно, нет.

КАК ПРАВИЛО, НОСИТЕЛИ ВИРУСА НЕЛОЯЛЬНОСТИ И НЕ ПЫТАЮТСЯ СКРЫВАТЬ СВОЕГО НИГИЛИЗМА

Как по резюме можно «читать» нелояльность?

— - Посмотрите внимательно сайты по подбору персонала. Там десятки тысяч резюме людей, стаж которых состоит от двух до десяти месяцев на каждом предыдущем месте. И это не продавцы или официанты, а офисные сотрудники или даже топ-менеджеры. Как может быть успешным кандидат, у которого за плечами нет ни одного места работы, где он проработал хотя бы несколько лет? Каждый из нас может ошибиться с выбором работы один или два раза, но когда весь трудовой стаж состоит из одних «ошибок», вероятно, проблема в самом человеке. Очень плохо, когда кандидат постоянно меняет профиль деятельности или отрасль. Это говорит о том, что человек не пытается профессионализироваться и развиваться на одном поприще, а руководствуется при подборе работы какими-то другими факторами.

Топ-специалисты, кажется, лояльны всегда только себе? И если их нормально «кормить», то с ними можно и нужно работать, купируя проявления нелояльности.

— Топ-менеджмент должен быть лоялен компании или его надо менять. Люди, стоящие у руля, должны любить корабль, которым управляют, чтобы не завести его в болото или не наскочить на рифы. Нельзя доверять управление судном тем, кому безразлична его судьба. И ключевая компетенция руководителя бизнеса состоит в том, чтобы подобрать и создать профессиональную и лояльную команду. В принципе, все остальное такая команда может сделать уже за него.

Можно ли уловить «критическую массу» нелояльности, ее уровень и контролировать, управлять и сдерживать нелояльность от вспышки полноценного «гриппа»?

— Как при любом заболевании, «вирус нелояльности» проще всего выявить на начальной стадии и приложить все усилия для предотвращения возникновения эпидемии. Как только в компании появляется хотя бы один сотрудник, пораженный этим вирусом, нужно прикладывать все возможные усилия, чтобы вылечить его как можно скорее. А если шансов на счастливое выздоровление

НЕЛЬЗЯ ДОВЕРЯТЬ УПРАВЛЕНИЕ СУДНОМ ТЕМ, КОМУ БЕЗРАЗЛИЧНА ЕГО СУДЬБА

мало, то необходимо озаботиться тем, чтобы убрать из компании слабое звено. Для набора критической массы достаточно всего одного человека, который будет методично распространять болезнь вокруг себя.

Чего категорически нельзя делать, чтобы не спровоцировать активизацию «вирус нелояльности»?

— Самое главное правило: нельзя менять задним числом правила игры. При любых обстоятельствах необходимо выполнять данные людям обещания. Лучше не рисовать золотые горы вовсе, если нет точного понимания, как, когда и при помощи каких ресурсов эти горы будут созданы. Кроме того, люди не терпят к себе неуважительного отношения. Компания, в которой людей в грош не ставят, о которых не думают и не заботятся ежедневно, находится в риске возникновения эпидемии.

Соцсети и «вирусы нелояльности» — какова, на ваш взгляд, их роль и возможности для сторон процесса?

— Роль соцсетей двояка. С одной стороны, при их помощи можно отслеживать различные тренды и тенденции в коллективе, что очень удобно: кто с кем дружит, кто является неформальным лидером, чем живут сотрудники, когда покидают стены офиса. А с другой стороны, при помощи соцсетей распространение информации и негативных настроений становится гораздо проще и быстрее.

Как коммуникации внутри компании способствуют росту или гибели «вируса нелояльности»?

— Грамотно выстроенные коммуникации внутри компании служат гарантией того, что вирусы нелояльности могут быть уничтожены еще на стадии зарождения. Если подчиненные видят каналы, по которым они могут донести свою проблему до руководства, то, скорей всего, они будут действовать прямым путем, а не обсуждать свои проблемы в кулуарах. В случае, когда коммуникации позволяют оперативно донести правильную, неискаженную информацию обо всех изменениях, происходящих в компании, опровергнуть лживую или искаженную информацию, а в случае возникновения трудностей честно оповестить о проблеме, сроках и путях ее устранения, вирус нелояльности будет задушен в зародыше.

Увы, корпоративные правила во многих компаниях эфемерны: «Ну вы же знаете, что у нас так нельзя!» Можно ли и надо ли прописать их на бумаге?

— Это спорное мнение,

что все правила должны быть непременно зафиксированы на бумаге. Самое важное, как правило, нельзя изложить сухим документальным языком, это является частью неформальной корпоративной культуры, которая традиционно существует в рамках любого отдельного социума. Как и в каждой семье, в любой компании есть ряд неписаных правил. И эти традиции, и укоренившиеся привычки, как правило, и создают уникальный микроклимат каждого коллектива. Каждого члена команды необходимо ознакомить со сводом этих «законов», чтобы человек чувствовал себя комфортно на новом месте и быстрее освоился в новой среде.

Есть ли профессии, где нелояльность может встречаться чаще других или приобретать особые формы?

— Считается, что чем ниже квалификация персонала — тем сложнее развить в нем любовь к своей компании. Официанты, маникюрши и работники склада, как правило, не слишком ценят место своей работы.

Может ли «загрипповать» абсолютно стерильная от «вирусов нелояльности» компания? Что может этому способствовать?

— Сегодня в компании может царить здоровый микроклимат, а на следующий день уже свирепствовать эпидемия нелояльности. И причиной могут послужить, казалось бы, достаточно невинные вещи: внедрение новой системы отчетности, переход на новую корпоративную информационную систему, приход нового начальника, стиль общения которого с подчиненными может вызвать бурю негодования. Поэтому отдел HR должен участвовать во всех изменениях, происходящих в организации, контролировать все кадровые перестановки. Чтобы не допустить нарастания критической массы «вируса нелояльности», необходимо все время держать руку на пульсе и мерять температуру. И тогда все будет в порядке.

Как держать в тонусе «иммунную систему» фирмы?

— В компании должна быть налажена четкая система информации, когда людям точно и правдиво сообщается обо всех изменениях, всех планах руководства. Задачи и планы организации должны быть понятны и прозрачны для всех сотрудников, чтобы люди понимали, что делается и для чего. Очень часто «вирус нелояльности» возникает в условиях отсутствия понимания, что происходит в компании и почему. В этом случае возникают слухи и сплетни, которые, как правило, не-

сут только негативную информацию. Очень простой пример: в нашей компании было принято решение о расширении департамента логистики в связи с запуском новых проектов. Очень скоро весть о приходе нового сотрудника разнеслась по отделам. На этом фоне в других отделах люди начали обсуждать безо всяких видимых поводов грядущие сокращения. Выяснилось, что источником сплетен о возможных увольнениях стали сотрудники отдела логистики, которые подумали, что новый человек приходит на их место. Разумеется, в кулуарах они решили поделиться своими домыслами с коллегами из других департаментов. И вот уже по всей компании стала гулять информация о том, что якобы готовятся массовые увольнения. Когда руководство открыто поговорило с сотрудниками отдела логистики и объяснило функционал их будущего коллеги, очаг недовольства исчез сам собой, как и витающие по офису ненужные домыслы.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС: TP@TOP-PERSONAL.RU

Жан Франсуа Кай,

Франция, 08.02.1804 — 22.05.1871

Жан Франсуа Кай — французский инженер и промышленник.

Свою карьеру начал, странствуя по стране. Он не имел никаких специальных знаний и даже был отчислен из школы за невозможность ее оплачивать. Жан Франсуа ушел из дома в 14 лет, имея в кармане шесть франков, и в течение пяти лет искал свое место в жизни.

В 1828 году он возглавил одну из мастерских, а через два года стал директором фабрики; позже, в 1836 году, — компаньоном владельца фабрики.

В 1838 г. Кай основал в Брюсселе торговый дом и спустя 12 лет, к 1850 г., сколотил капитал в 7 000 000 франков.

Кай, обладая большим талантом, строил свой бизнес не только в области сельского хозяйства, но и в промышленности, при этом сочетал выращивание винограда и сахарной свеклы, производство вина и сахара с разработкой конструкций аппаратов и машин, используемых в данных областях.

В число изобретений Кая входит дистилляционный аппарат, который используется по настоящее время.

Как известно, в конце 1860-х гг. в Европе Кай считался крупнейшим поставщиком сахара, и к тому же, напомним, что в 1870 году, во время Франко-прусской войны, у Кая работало 300 мельниц для обеспечения мукой населения осажденного Парижа.

Кая привлекала и тяжелая промышленность – металлоконструкции, локомотивостроение. Имея британскую лицензию, он производил паровозы марки Crampton, предназначенные для французских железных дорог, а позже, во время Франко-прусской войны, он занялся производством орудий для обеспечения французской армии и небольших боевых кораблей с артиллерийским вооружением, предназначенных для боевых действий на реках.

По всей Франции, Бельгии и Голландии функционируют фабрики и заводы Кая.

Игра «по-белому» на рынке заёмного труда

С 1 января 2016 года вступили в силу поправки в Трудовой кодекс Российской Федерации и другие законы, согласно которым заемный труд запрещен. Какие схемы аутстаффинга попали под запрет? Кто вправе осуществлять деятельность по предоставлению труда персонала? Какие легальные варианты приема на работу сотрудников другой организации возможны теперь? Ответы на эти и другие вопросы читайте в настоящей статье.

Елена Фарафонтова

ЗАЕМНЫЙ ТРУД И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА: ОБЩЕЕ И РАЗЛИЧИЯ

Федеральный закон от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» содержит два новых понятия: заемный труд и договор о предоставлении труда работников. При этом заемный труд запрещен, а трудоустройство по договору о предоставлении персонала легализовано.

В соответствии со ст. 56.1 Трудового Кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ) под заемным трудом следует понимать труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющихся работодателем данного работника.

Ранее законодательного определения данного термина не было.

Предоставление труда работников (персонала) — направление временно работодателем своих работников с их согласия к физическому лицу или юридическому лицу, не являющимся работодателями данных работников, для выполнения данными работниками определенных их трудовыми договорами трудовых функций в интересах, под управлением и контролем принимающей стороны (ст. 18.1 Закона «О занятости населения в Российской Федерации).

Общими чертами заемного труда и трудоустройства по договору о предоставлении труда персонала являются:

1. Между организацией, которая предоставляет работника, и лицом, у которого фактически трудится сотрудник (далее – принимающая сторона), заключен гражданско-правовой договор.

2. Трудовой договор заключается между работником и организацией, которая направляет сотрудника к другому работодателю. Трудовые отношения между сотрудником и организацией, в которой он фактически трудится, не возникают.

3. Все кадровое оформление берет на себя организация, предоставляющая сотрудника.

4. Принимающая сторона вправе требовать от работника исполнения им трудовых обязанностей, бережного отношения к имуществу, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

5. Принимающая сторона обязана обеспечивать работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей.

Однако законом закреплены особые признаки трудоустройства по договору о предоставлении труда работников, которые отличают данную схему от заемного труда.

1. Осуществлять деятельность по предоставлению труда работников вправе только две группы субъектов:

- Частные агентства занятости,
- Иные юридические лица при направлении работников в аффилированную компанию.

Предоставление персонала другими субъектами будет нарушением закона и подпадает под категорию «заемный труд».

2. Предоставление сотрудника другой организации возможно только с письменного согласия данного работника.

3. Принимающая сторона должна обеспечить безопасные условия и охрану труда. Данная обязанность закрепля-

ется в тексте договора о предоставлении труда работников.

4. Несмотря на тот факт, что принимающая сторона не является работодателем по отношению к сотруднику, она несет субсидиарную ответственность по обязательствам работодателя к работнику, направляемому к принимающей стороне.

5. Условия оплаты труда по трудовому договору с работником, направляемым для работы у принимающей стороны, должны быть не хуже, чем условия оплаты труда работников принимающей стороны, выполняющих такие же трудовые функции и имеющих такую же квалификацию.

Установлены случаи, когда запрещается предоставлять работников. Это не допускается для:

1) замены участвующих в забастовке работников принимающей стороны;

2) выполнения работ в случае простоя (временной приостановки принимающей стороной работ), осуществления процедуры банкротства принимающей стороны, введения принимающей стороной режима неполного рабочего времени в целях сохранения рабочих мест при угрозе массового увольнения работников принимающей стороны;

3) замены работников принимающей стороны, отказавшихся от выполнения работы в случаях и в порядке, которые установлены трудовым законодательством, в том числе замены работников, временно приостановивших работу в связи с задержкой выплаты им заработной платы на срок более 15 дней.

С учетом указанных различий, в целях снижения правовых рисков представляется целесообразным при заключении договора о предоставлении персонала использовать формулировки, наиболее идентичные предусмотренным в законе и избегать подпадающих под категорию «заемного труда».

На что обратить внимание при заключении договора о предоставлении персонала с частными агентствами занятости?

Как было указано выше, предоставлять работников вправе частное агентство занятости. При заключении договора о предоставлении персонала прежде всего необходимо удостовериться, что агентство занятости получило аккредитацию.

В соответствии с ч. 3 ст. 18.1 Закона Российской Федерации от 19 апреля 1991 года № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» частными агентствами занятости могут быть юридические лица, зарегистрированные на территории Российской Федерации и прошедшие аккредитацию на право осуществления данного вида де-

ятельности, проводимую уполномоченным федеральным органом исполнительной власти в порядке, установленном Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

С реестром аккредитованных частных агентств занятости можно ознакомиться на официальном сайте Роструда: http://www.rostrud.ru/.

Учитывая, что предоставление сотрудников юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю должно носить временный характер, договор о предоставлении персонала должен быть срочным. Статьей 341.2 ТК РФ предусмотрено, что частное агентство занятости вправе предоставлять работников для временного исполнения обязанностей отсутствующих работников, за которыми сохраняется место работы, или для проведения работ, связанных с заведомо временным (до девяти месяцев) расширением производства или объема оказываемых услуг. Таким образом, предоставление труда сотрудников на постоянной основе будет подпадать под категорию заемного труда.

Однако формулировка закона: «в связи с заведомо временным расширением производства» является оценочным понятием и позволяет каждые девять месяцев оформлять новое расширение сферы деятельности, а, следовательно, по сути, на постоянной основе пользоваться трудом сотрудников, предоставляемых частным агентством.

Также установлены случаи, когда не допускается предоставление сотрудников, а именно в целях:

1) выполнения на объектах, отнесенных в соответствии с законодательством Российской Федерации к опасным производственным объектам I и II классов опасности, отдельных видов работ, перечни которых утверждаются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;

2) выполнения работ на рабочих местах, условия труда на которых в соответствии с законодательством Российской Федерации отнесены к вредным условиям труда 3 или 4 степени либо опасным условиям труда;

3) замещения отдельных должностей в соответствии со штатным расписанием принимающей стороны, если наличие работников, замещающих соответствующие должности, является условием получения принимающей стороной лицензии или иного специального разрешения;

4) выполнения работниками работ в качестве членов экипажей морских судов и судов смешанного (река — море) плавания.

Также нужно учитывать, что частное агентство занятости обязано осуществлять контроль за соответствием фактического использования принимающей стороной труда направленных работников трудовым функциям, определенным трудовыми договорами этих работников, а также за соблюдением принимающей стороной норм трудового права.

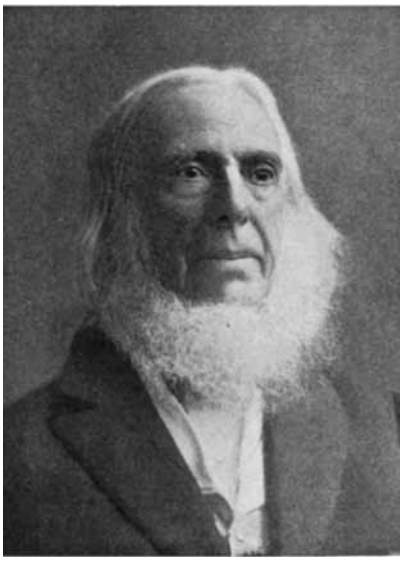
ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, НАПРАВЛЯЕМЫХ ВРЕМЕННО РАБОТОДАТЕЛЕМ, НЕ ЯВЛЯЮЩИМСЯ ЧАСТНЫМ АГЕНТСТВОМ ЗАНЯТОСТИ

Предоставлять персонал могут не только кадровые агентства, но и аффилированные лица, в том числе иностранные юридические лица и их аффилированные лица в случаях, если работники с их согласия направляются временно к:

— юридическому лицу, являющемуся аффилированным лицом по отношению к направляющей стороне;

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU



Питер Купер,
Нью-Йорк, США, 12.02.1791 — 04.04.1883, Бруклин, США

Питер Купер — американский промышленник, за время своей трудовой деятельности освоил несколько ремесел и много профессий в разных областях: известно, что какое-то время он работал столяром, шляпником и бакалейщиком.

Свой бизнес Купер начал в 33 года, когда приобрел в районе Кипс-Бэй небольшую фабрику по производству клея, и это было удачным приобретением и стартом для его процветающего бизнеса. Предпринимательская жилка вскоре помогла Питеру стать одним из наиболее успешных промышленников. Удачно вложив деньги, он реально оценил возможность получения доходов с участка в штате Мэриленд, на котором были залежи железной руды. Вскоре Купер построил металлургический завод, после этого свои деньги промышленник стал инвестировать в такие области, как недвижимость и страхование. Другой стороной деятельности Питера Купера была благотворительность, он пожертвовал почти 800 тысяч долларов на благотворительные проекты — в основном, на образование. В Нью-Йорке для рабочего класса открылось сразу несколько образовательных учреждений, в том числе образовательный комплекс по нескольким техническим дисциплинам — он был бесплатным для молодых людей из рабочих семей. Позже работал над созданием колледжа Cooper Union for the Advancement of Science and Art с библиотекой, химической и физической лабораториями, включая школу фотографии и др. Строительство было завершено в 1859 году.

Питер Купер со временем стал одним из богатейших людей Нью-Йорка, но по-прежнему продолжал жить без роскоши, как простой человек.

Банкротство и неплатежеспособность — самые актуальные темы сегодняшних споров

То дождь, то солнце — переменчива жизнь жреца фемиды. Как не ошибиться с выбором юриста для вашей компании, и каковы критерии его успеха?

Мария Уваева
«ЮристПро»

В развитых странах юристов в разы больше, чем у нас. Почему?

— Сложно говорить о количественном перевесе. Передо мной нет таких статистических данных, я не знаю на основании чего выдвинуто данное суждение, кто осуществлял подсчет, какие параметры, показатели брались за основу. Численность юристов зависит от множества факторов: от системы законодательства, от политической линии государства, от устройства учебно-образовательных структур, от наличия монополии какой-либо прослойки юристов на представительство в судах, на занимание определенных должностей (кстати, у нас в стране неоднократно поднимался вопрос о введении адвокатской монополии). Первостепенно нужно акцентировать внимание на качественный показатель, заострять внимание общественности, юридических, научных сообществ именно на уровне профессионализма российских и зарубежных юристов. Но это разговор на годы...

У меня есть целое научное исследование со сравнительным анализом зарубежных и российских методик, посвященное вопросу обучения юриспруденции («Юридическое образование в контексте реализации конституционного права на образование»).

Какие типичные ошибки совершает наш бизнес, не советуясь с юристами?

— Каждой бизнес-группе значимо заручиться правовой поддержкой. Квалифицированный, грамотный правовед «в друзьях» нужен безотносительно от сегмента предпринимательства. Масштаб организации, темп деятельности, широта, частота взаимодействий с другими субъектами бизнеса определяют формат дружбы с юристом: иметь в штате фирмы юридический департамент или одного юриста, либо вообще обращаться к юристу по производственной необходимости. Общие правовые упущения бизнеса:

- неверный выбор стратегии действий, линии поведения, в том числе неприменение соответствующих мер защиты;
- непредставление необходимых документов в уполномоченные органы или представление их в ненадлежащей форме;
- нарушение процедуры обязательного досудебного урегулирования спора;
- пропуск процессуальных сроков.

Как лучше проверять квалификацию юриста, выбирая среди них на рынке настоящего бойца в компанию?

— Это один из главных вопросов для любой организации. К выбору бойца надо подходить архисерьезно. Не стоит одарять своих конкурентов таким подарком, как прием к себе в «рабочую семью» полуграмотных псевдоспециалистов. Экзаменовать кандидата необходимо комплексно, учитывая отраслевую специализацию соискателя и производственную потребность на предприятии работодателя. Комплексно — означает, что проверка юридической подкованности должна состоять из разнородного характера задач различного формата. У претендента на должность юриста необходимо проверить, понять: глубину правовых знаний; практическую подготовленность к правовым баталиям; навыки ораторского искусства; образ, структуру, мышления; эмоциональную стойкость; скорость, ход правовой мысли, умение аргументировать; способность к анализу, систематизированию; аналитический склад ума, коммуникативные навыки и др.

Подобные сведения можно получить следующими способами. Надо,

чтоб соискатель:

• письменно решил ситуационную задачу;

• устно смоделировал мини-дебаты (представил доводы «за» и доводы «против» по правовому вопросу);

• сделал заданную подборку судебной практики с помощью правовых систем;

• ответил на ряд вопросов теоритической и практической направленности;

• прошел профессионально ориентированный психологический тест.

Насколько связи юриста, и какие именно важны для его успешности?

— Смотря чем измерять успех юриста. Признанием (выиграть резонансный процесс, несмотря на превалирующее количество противоположных судебных решений); личным ощущением комфортности, удовлетворения; количеством свободных от работы дней; количеством «купюр» в монетнице; защитой докторской «на пятерку»; профессиональной востребованностью (много обращений за правовой защитой, приглашение работать в топовых компаниях)...

По вопросу, какие именно связи важны, хочу сказать: лишних знакомств, бесполезных связей не бывает, никогда не знаешь, под какими координатами придется работать, где будет светить солнце, а где капать дождь. Если говорить о полезности связей в контексте современных болезней государства, к великому сожалению еще не искорененных, не сведенных к терпимому минимуму (коррупция, «телефонное право», наплевательство при оказании услуг и др.), то, безусловно, любой административный ресурс и юристу, и танкисту может очень помочь и в ускорении процесса, и в получении недостающих печатей.

Какие ваши ошибки в профессии сделали вас сильнее?

— Как сказал один из крупнейших философов и логиков XX века Людвиг Витгенштейн: «Извлекай пользу из каждой ошибки». Я считаю, что необходимо разбирать каждую свою ошибку, выявлять факторы, которые способствовали ее допущению. Мы развиваемся, растем как специалисты не точечно, а вкупе, благодаря каждодневной работе, в которой не исключены оплошности. А вообще, озвучивание своих профессиональных ошибок считаю неразумной дискредитацией, тем более, когда они известны лишь мне одной (*улыбается*).

Как читателям журнала лучше смотреть статьи и выбирать советы, делать анализ?

— Надлежит внимательно, сконцентрировано под-

ходить к разбору изучаемой статьи. Вырванное из контекста суждение чревато ошибкой при практическом разрешении какого-либо дела. Для начала требуется выявить нужную интересующую тему по заголовкам статей, лидам, выделенным цитатам. Далее полностью читаем статью, проводим анализ всего текста, делаем пометки, выписываем процессуальные подсказки, разбираем примеры, рисуем схемы сложных моментов.

По большому счету все зависит от субъекта познания — каждый по-своему воспринимает и усваивает информацию, поэтому необходимо самому определить наиболее эффективные, приемлемые для себя формы общения с текстом.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU

Обзор книги «Свободен! Как выбраться из ментальной тюрьмы»

Почему порой в успешно развивающейся компании неумолимо растет «карусель» — текучка персонала?

«Свобода — это ощущение полной гармонии с миром, принятие себя и реализация своих настоящих желаний».

Большинство людей воспринимают настоящий мир через призму своих чувств и эмоций. Они оказваются заключенными во «внутреннюю тюрьму». Такие люди не могут самореализоваться, жить в достатке, достичь своих целей и стать счастливыми. У них нет шансов.

Авторы книги рассматривают психологию современного человека, проблемы внутреннего развития, гармонии, взаимосвязи и взаимодействия различных факторов. Но в основном она сконцентрирована на значении свободы для современного человека.

В центре внимания человек, его размышления, страхи, неуверенность в своих силах. Все эмоции, как положительные, так и отрицательные, влияют на мироощущение в целом. Но для понимания всех психологических процессов, проходящих внутри индивида, необходимо рассматривать его вместе с обществом, в котором он живет. Человек склонен устанавливать рамки, которые не позволяют ему двигаться дальше. Эта изолированность непереносима, и человек оказывается перед выбором: избавиться от свободы с помощью новой зависимости либо дорасти до полной реализации позитивной свободы, избавиться от «внутренней тюрьмы».

Всем нам хочется получать удовольствие от своей работы, успевая все вовремя и в срок.

Научиться не откладывать на потом и при этом умудряться действовать с максимальной результативностью и наименьшими затратами сил, времени и нервов.

Авторы книги описывают методику, которая поможет разрушить свою «внутреннюю тюрьму», насладиться свободой и увидеть настоящий мир. Методика подкреплена примерами из жизни авторов, как эти методики помогали им решать свои внутренние проблемы.

На тренингах многие люди, среди которых собственники бизнеса, менеджеры по продажам, сотрудники среднего звена задают одни и те же вопросы. Как стать успешнее? Что делать, если потерял вкус к жизни? Как достигать целей? Как избавиться от страхов и тревог? Как изменить образ жизни «дом — работа, работа — дом»? Как стать уверенным в себе? И это — далеко не полный список!

«Влиятельные люди — это не всегда здоровые, уверенные в себе мужчины и женщины. От окружающих их отличает одно — внутренняя смелость и готовность идти до конца, несмотря на все опасности. Они пойдут туда, куда многие просто побоятся сунуться. Именно поэтому они чаще всего успешны. За ними идут люди. Им верят. Они берут от жизни все, чего хотят. Внутренняя смелость — это брать желаемое без колебаний!»

Но если человек концентрируется только на получении прибыли, им движет страх все потерять, и это отражается на каждом сотруднике. «Менеджеры по продажам неосознанно копируют поведение владельца компании. Они не продают, а «впаривают». Их задача — не помочь клиенту в реализации его целей и решении проблем, а по-быстрому «срубить» денег. Только клиенты — не дураки: они чувствуют потребительское отношение к себе и поэтому ничего не покупают. Итог — выручки нет, бизнес стремится к банкротству».

«Из-за страха что-то упустить собственник постоянно напряжен. Это проявляется в виде агрессии, озлобленности и хамства. Если кто-то из сотрудников не успевает выполнить задачу, босс кричит и тем самым усиливает негативные настроения в компании. Работа идет из-под палки. Мотивация на нуле. Сотрудники перестают верить в свое светлое будущее в этой компании. И получается, что компания растет, а текучка кадров усиливается».

Зачастую именно мысли-страхи создают в нашей жизни проблемы и мешают дальнейшему развитию.

Флорида Пышкина

Журнал «Управление персоналом», февраль 2016 г.

Гарретт Рейсман,
Морристаун, штат Нью-Джерси, 10.02. 1968

Гарретт Рейсман — американский инженер, открыл законы распространения ударных кавитационных волн, разработал систему ориентации для космического аппарата Aqua.

Имеет статус «Бывший астронавт НАСА», после получения в 1991 году степени бакалавра наук по экономике и механике окончил Пенсильванский университет и на следующий год получил степень магистра наук, позже, в 1997 году, степень доктора наук в области механики в Калифорнийском технологическом институте. Продолжал свою профессиональную деятельность там же и в институте в Пасадене на кафедре механики и прикладных наук. При исследовании механики жидкостей открыл законы распространения ударных кавитационных волн, и затем, работая два года в компании TRW в отделении космических технологий, представил систему ориентации для космического аппарата Aqua на основе двигателя малой тяги.

В июне 1998 года Гарретт Рейсман был зачислен в отряд астронавтов НАСА в качестве специалиста полета. После окончания спецкурса получил назначение в отдел астронавтов НАСА, в частности, в отдел роботехники и отвечал за телескопический манипулятор шаттла. Спустя три года, в октябре 2001 года, получил назначение в отделение перспективных КА и занимался графическими дисплеями и системами контроля, предназначенными для установки в новых кабинах управления шаттлов. Инженер-механик в июне 2003 года вошел в состав экипажа NEEMO V, запланированного для подводной изолированной лаборатории «Аквариус», и находился там две недели.

Гарретт Рейсман вместе с Романом Романенко и Михаилом Корниенко в 2006 году в подмосковном лесу в течение двух суток принимал участие в экзамене на выживание в безлюдной местности в случае аварийной посадки спускаемого аппарата. 13 февраля 2007 года Рейсман был назначен в качестве бортинженера основного экипажа 16-й экспедиции на МКС. Гарретт, будучи астронавтом НАСА, совершил в 2008 году космический полет на МТКК (многоразовый транспортный космический корабль НАСА) «Индевор» — миссия STS-123, и в 2010 году на «Атлантис» — миссия STS-132, после чего ушел из отряда астронавтов.

С 4 марта 2011 года Рейсман вернулся в частный бизнес и стал работать в компании SpaceX в качестве ведущего инженера группы обеспечения безопасности астронавтов и выполнения программы полета.