

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 3
(511)

2019

Издательский адрес: Москва, "Росинформ" – 71002, 70052, 70045

Главная тема: **ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ**



Дмитрий Слинков
Ростелеком

**Почему бы не начать с
предотвращения попыток обмана
человеком машин**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Четвертая индустриальная революция уже идет полным ходом. Это как в 1917 году многие деревни узнали, что, царя уже нет только осенью, когда пришли советы...

PS

Теме корректного увольнения  отвел много места – увы, суды завалены спорами с работниками. На поверку – это проблема малого и среднего бизнеса. Крупный уже научился всему.

Экспертные мнения разнообразны, но едины в одном: корректно ведите документацию, если увольняете, то не тяните и главное – договаривайтесь мирно с людьми.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 41

Невозможно расстаться с сотрудником, который длительно отсутствует на работе и не предоставляет ни сведений, ни документов...



Светлана Стешина,
АО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ
АЭРОПОРТ «ВНУКОВО»

стр. 49

Пройдя интервью с рекрутером, вы уже ждете, как начнете работать и получать столько, что ваш садовник будет подстригать лужайку возле вашего загородного коттеджа...



Владимир Телятников,
АНТАЛ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ

стр. 53

Если вы пообещали сотруднику положительный отзыв в обмен на увольнение, вам действительно придется усесться на двух стульях...



Ирина Рыбак,
«КОНТАКТ»
(INTERSEARCH RUSSIA)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ИНТЕРНЕТ
Четвертая революция в действии
Дмитрий Слинков, РОСТЕЛЕКОМ

16

КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС
HR бренд начинается изнутри
Александр Стома, HRedu

25

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Спиральная динамика на практике: Модель развития личности, организации и человечества
Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин

34

КОММЕНТАРИИ
Высшее образование – это ваш круг общения и ваши навыки
Ирина Святицкая, HeadHunter

37

УВОЛЬНЕНИЕ
Этичный хакер и тот «не проглотит» наши требования 30-х годов к оформлению на работу в РФ
Диана Халилулина, AntalRussia

41

УВОЛЬНЕНИЕ
Атавизмы кадрового делопроизводства не выгодны никому
Светлана Стешина, АО «Международный аэропорт «Внуково»

45

УВОЛЬНЕНИЕ
Мыло обязаны выдать каждому сотруднику, иначе – несмешной штраф
Елена Попова, ФинЭкспертиза

47

УВОЛЬНЕНИЕ
Как защищаться от шантажа работников при «недобровольном увольнении»?
Международное Кадровое агентство MainStaff

49

УВОЛЬНЕНИЕ
Мечты о садовнике реальны если вы увольняетесь корректно
Владимир Телятников, Антал Бизнес Решения

53

УВОЛЬНЕНИЕ
Как снизить риск до нуля появления в компании споров с уволенными «недобровольно»?
Ирина Рыбак, «Контакт» (InterSearch Russia)

59

УВОЛЬНЕНИЕ
Нужна СИСТЕМА недопущения появления «шатающихся» сотрудников
Ирина Рыбак, «Контакт» (InterSearch Russia)

63

УВОЛЬНЕНИЕ
Разумные нормы труда охладят пыл любого спорщика
Ольга Клинг, «ЛюдиPeople»

№ 3
(511)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Светлана
Николашина



Алекс
Рубанов



Лев Сальц



Светлана
Белодед



Ирина
Баева



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 29.01.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7

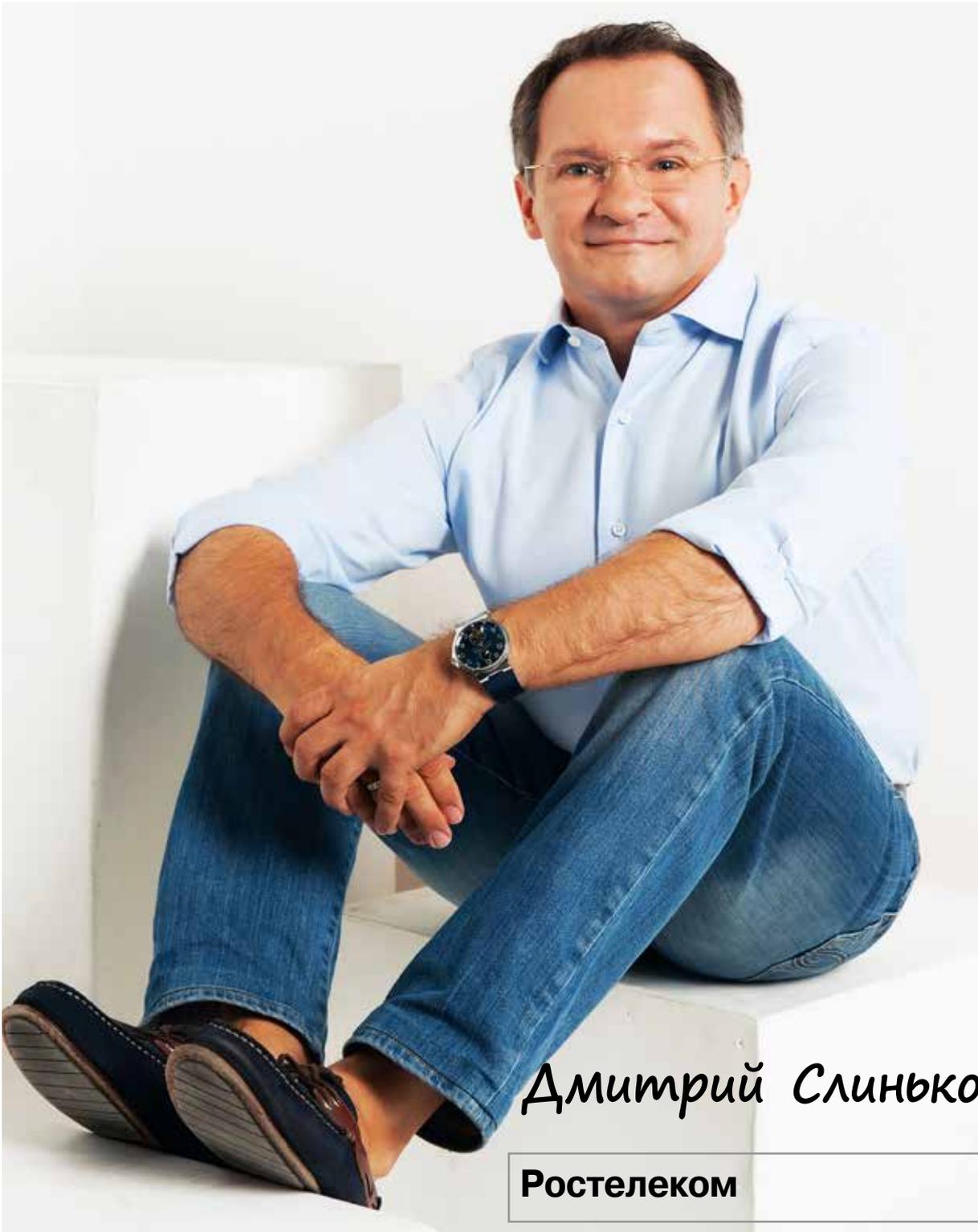


9 785956 300077 >

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 2962
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

ИНТЕРНЕТ

Четвертая революция в действии



Дмитрий Слин'ков

Ростелеком

ИНТЕРНЕТ

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Расскажите немного о Вашей компании и Вашей должности.



Занимаюсь управленческим консалтингом, предпринимательством и бизнес-ангельским инвестированием больше 20-ти лет. Одна из последних инвестиций – компания Ah!Report, которая занимается анализом больших данных на основе искусственно-

сейчас происходит четвертая индустриальная. Помните, первой была – механизация, второй – серийное производство, третьей – компьютеризация? И вот сейчас идет четвертая – массовое внедрение кибер-физических систем в производство.

Что такое кибер-физическая система? Она «имплантирует» вычислительные ресурсы прямо в физические процессы и устройства. Только вдумайтесь в это: станки, транспорт, датчики, оборудование и информационные системы соединены в единое целое. И такая система может охватывать целый ряд предприятий, бизнесов, городов, отраслей. В истори-

ЧЕТВЕРТАЯ – МАССОВОЕ ВНЕДРЕНИЕ КИБЕР-ФИЗИЧЕСКИХ СИСТЕМ В ПРОИЗВОДСТВО

го интеллекта и предоставляет услуги аутсорсинга управленческой аналитики. Основное место работы сейчас – компания Ростелеком, где я занимаю должность директора по Индустриальному Интернету. В круг моих обязанностей входит развитие всего, что связано с таким обширным понятием, как Индустриальный Интернет.

Was ist das? Что это за зверь?

Если можно, плесну чуть-чуть либеза для затравки. Скучающих по революциям спешу обрадовать: прямо

ческое «одночасье» в нашем обиходе начали появляться «умные» счетчики расхода воды, умные каски, умные экскаваторные ковши и умные рабочие рукавицы. То есть, то, что раньше было просто предметом, просто инструментом, сегодня становится компьютеризированным орудием производства.

Индустрия 4.0 (так сейчас называют четвертую индустриальную, чтобы не шокировать население радикальным тезаурусом) – это и есть Индустриальный Интернет!



Что несет миру Индустриальный Интернет: децентрализацию производств, повсеместное внедрение искусственного интеллекта, исключение человека из взаимодействия вещей между собой, распространенность дополненной реальности, блокчейн и

из них более 66% в 5 отраслях: промышленность, транспорт и логистика, энергетика, «умный город» и здравоохранение.

Мой департамент как раз и создан для того, чтобы осуществлять про-

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ: ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВ, ПОВСЕМЕСТНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА, ИСКЛЮЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА

связанное с ним «пассивное предпринимательство». И наконец мы наблюдаем развитие альтернативных сетей связи.

Если говорить об индустриальном Интернете в цифровизации какого-либо субъекта федерации, то мы затрагиваем и умный город, и городское освещение, и сферу ЖКХ, и вопрос занятости населения, и переход на современные методы производства. Скоро все мы сможем говорить: «Вы видите вокруг себя (дома, по пути на работу, на работе, какой бы она ни была) Индустриальный Интернет? Нет, не видите? А он есть!»

По данным IDC, объем мирового рынка IoT-решений в 2018 году составил более 715 млрд долларов,

никновение Индустрии 4.0 «в производственные массы». Приходится интегрировать между собой очень много всевозможных технологий, систем и процессов, чтобы по пути ничего не расплескать и не получить отторжения со стороны пользователей. Ведь можно запустить какой-либо инновационный бизнес-процесс «де-юре», но, если людям при этом «ни жарко, ни холодно», инновация не заработает «де-факто».

На конкретном примере можете привести какие-то первые итоги, результаты?

— Пример: в сфере ЖКХ сейчас есть накопленная задолженность между контрагентами этого рын-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ка в районе одного триллиона трехсот миллиардов рублей. Темпы роста этой суммы сопоставимой с ВВП многих государств нашей планеты, составляют 15-20% ежегодно. В подавляющем числе случаев это не отказ в оплате, а сумма спора, возникшая в результате того, что поставка энергоресурсов производилась без должной фиксации количества и качества поставляемого ресурса. В результате зачастую возникают ситуации, когда размер платежа, начисляемый конечному потребителю, не соответствует объемам оказанных коммунальных услуг.

могут работать от обычной «пальчиковой» батарейки пять-десять лет.

Такие же модемы ставятся на насосных станциях и на всей цепочке, по которой энергоресурсы «текут» в наши с вами дома и на предприятия. Что в итоге? Все участники такой цепочки получают прозрачный энергобаланс, кто сколько потратил и, кто сколько кому должен. Даже в таком сокращенном варианте описание этой системы затрагивает не только жителей, управляющие организации, садовые товарищества, ресурсоснабжающие, бытовые организации, но

ОБЫЧНАЯ ВИДЕОКАМЕРА И КОМПЬЮТЕРНОЕ ЗРЕНИЕ ПО КОНФИГУРАЦИИ ДВИЖЕНИЯ ЭТИХ МЕТОК ОПРЕДЕЛЯЕТ НАСКОЛЬКО ПРАВИЛЬНО ТОТ ИЛИ ИНОЙ СПЕЦИАЛИСТ ВЫПОЛНЯЕТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Индустриальный интернет может предоставлять здесь систему оперативного учета энергоресурсов. К обычному счетчику присоединяется крохотный чип-модем с маленькой антенной. Сегодня уже существуют технологии, которые позволяют передавать данные на большие расстояния, в труднодоступные места. А устройства, которые передают это, настолько энергоэффективны, что

и такие сущности, как умный город. Потому что очень важно правильно соединить это всё с системами освещения городских улиц, дорог и так далее. Это был пример сквозной технологии, которая от «простого маленького домашнего счетчика» может запросто перейти к целым отраслям и регионам.



У В других отраслях как возможно применения такого индустриального интернета?

— Если взять сельское хозяйство, какие там проблемы? Чем больше ты хочешь зарабатывать с одного га, тем боле оснащенной должна быть твоя техника. Для повышения эффективности использования уборочной техники

кому и когда. Эти данные — «мелкие битики», которые на открытой местности можно передавать на десятки и даже сотни километров. Если комбайн находится на участке, не покрытом традиционной беспроводной связью, самые важные «битики» данных он может в любой момент передать через энергоэффективную связь дальнего действия. А когда он «вернется» в

ОН НИКОГДА НЕ ДЕЛАЕТСЯ В ОДИНОЧКУ

нужно, чтобы она была соединена с центром контроля и управления. Кстати, беспилотное управление комбайнами — не за горами. Все технологии для этого сегодня уже есть. Вопрос только в психологической адаптации потребителей к этому явлению. Мне кажется, что наше поколение быстрее сядет на беспилотный Uber, чем отпустит в чистое поле «бесчеловечный» дорожный агрегат. В чем еще проблема? Правильно! На российских полях нет связи. В принципе, когда выезжаешь за МКАД и едешь пусть даже на юг, пусть даже по «платке» М4, связь с каждым десятком километров все хуже и хуже.

зону приема 3G, можно уже и картинку передать, и видео всего, что вокруг него происходит и происходило, пока он был на «ограниченном коммуникационном пайке».

В Бразилии та же самая технология используется как дополнительный канал оповещения в противоугонных устройствах. Помните, как в фильмах раньше показывали? Автомобиль угоняют и сразу же завозят в контейнер. Типа, теперь ни один сотовый сигнал от него теперь не уйдет, и никто машинку не найдет. А вот с энергоэффективной, всепроникающей технологией передачи данных сигнал проходит даже в металлический ангар.

Вот тут-то и пригождаются энергоэффективные сети дальнего действия! Ведь что нам нужно от комбайна? Мы хотим знать где он, куда направляется, сколько у него горючего, сколько зерна он уже собрал, сколько отгрузил и, что немаловажно,

Еще пример? В промышленности почти все станки — с программным управлением. Обыватель считает такие станки «умными». На самом деле вся начинка ЧПУ направлена только на

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

то, чтобы выполнять конкретную задачу — зенкеровка, сверление, шлифовка и тому подобное. Электронная начинка жестко зашита и привязана к производителю конкретного станка. Но современное предприятие использует десятки и сотни типов оборудования от самых разных производителей, многие из которых уже «почили в бозе». Хозяину такого предприятия нужен контроль эффективности использования всех производственных мощностей. Если работать круглые сутки в 3-4, смены нужно всегда понимать, что реально происходит на местах. В России есть умельцы, которые сами, на коленках, создают устройства контроля станков, причем используют для этого Википедию, Open Source и русскую смекалку. Они ставят на любой станок один-два датчика, не вмешиваясь во внутренности. Потом собирают поступающие сигналы и интерпретируют их. Если нужно, пропускают информацию через интеллект искусственный, или, если все намного проще, обходятся интеллектом собственным, так сказать, естественным. И все — дальше у тебя есть красивый отчет о том, как загружено твоё производство. Существуют реальные примеры, когда «без датчиков» производство было загружено на 30 процентов, а после внедрения такой вот нехитрой и недорогой системы загруженность выросла до 80 процентов.

Еще раз напомним: стоимость используемых датчиков в буквальном смысле копеечна. Их компоненты продаются на «Али Экспресс» и стоят не более 1000 рублей. Но если вы сейчас объявите конкурс среди «монстров» производственной автоматизации, за ровно такую же систему с вас запросят от 300 тыс. до 1 млн на станок.

 **То есть область применения технологии бесконечная. Направление понятно. Может быть нашим читателям подскажите, в управлении персоналом, его контроле, какие возможности могут быть применены?**

— Есть такая сфера технологий, как WFM (workflow management — управление рабочими процессами), WFM-системы обеспечивают инфраструктуру для настройки, пуско-наладки, исполнения и мониторинга каких-либо процессов, исполняемых с участием человека. Тут тоже сферы применения практически бесконечны. Я, когда говорил про медицину, имел в виду то, что на транспорте (например, в РЖД) может быть внедрена система экспресс-анализа физических параметров заступившего на смену машиниста поезда. Существуют тысячи устройств способных следить за физическим состоянием человека (давление, сахар, кардиограмма)



не отрывая его от работы. Это важно на вредных производствах, как минимум. Одновременно можно осуществлять трекинг самого персонала, то есть, кто где в данный момент находится.

Еще пример: к спецодежде рабочих крепятся специальные метки-нашивки. Ставится обычная видеочка и компьютерное зрение по конфигурации движения этих меток определяет насколько правильно тот или иной специалист выполняет технологический процесс.

Мы сначала боялись, что это будет вызывать отторжение у рабочих, а оказалось наоборот: им было интересно посмотреть видеозаписи собственной работы. Это ведь не просто

кален этот бизнес и чем он отличается от других? Тем, что он никогда не делается в одиночку.

Нет такого, что кто-то может сказать «я игрок индустриального интернета, все идите ко мне, вот мои цены». Нет. Здесь все строится иначе. Есть потенциальный владелец абонентской базы, он вводится в некую конгломерацию. Сюда же заходит сервис-провайдер, контент-провайдер, телеком-провайдер, то есть все те, кто могут это решение организовать, и уже вместе реализовывают услугу потребителю. Только так можно в Индустриальном Интернете что-то заработать. Так что, когда мы в этой отрасли говорим «наш клиент», почти всегда подразумевается и «наш партнер».

ФИНАНСОВЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ НАЧАЛИ СКАЧИВАТЬ ИНДИЙСКИЕ БАБУЛЬКИ, КОТОРЫЕ НИКОГДА В ЖИЗНИ НЕ ПОСЕТИЛ НИ ОДНОГО БАНКОВСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ

«ворк-видео», а сопоставление с идеальными, правильными движениями. Становится сразу видно: что ты делал не так и где ты можешь сделать лучше. Это все тоже очень перспективно в плане работы с персоналом!

Хотелось бы сделать небольшую ремарку. В индустриальном интернете все должно быть дешево. Чем уни-

Я понял, что процесс применения этих технологий может быть бесконечен. А таких специалистов необходимо специально готовить или они уже есть на рынке и их надо немного перестроить?

— Одна из первых моих инициатив в Ростелекоме, — выпуск образователь-



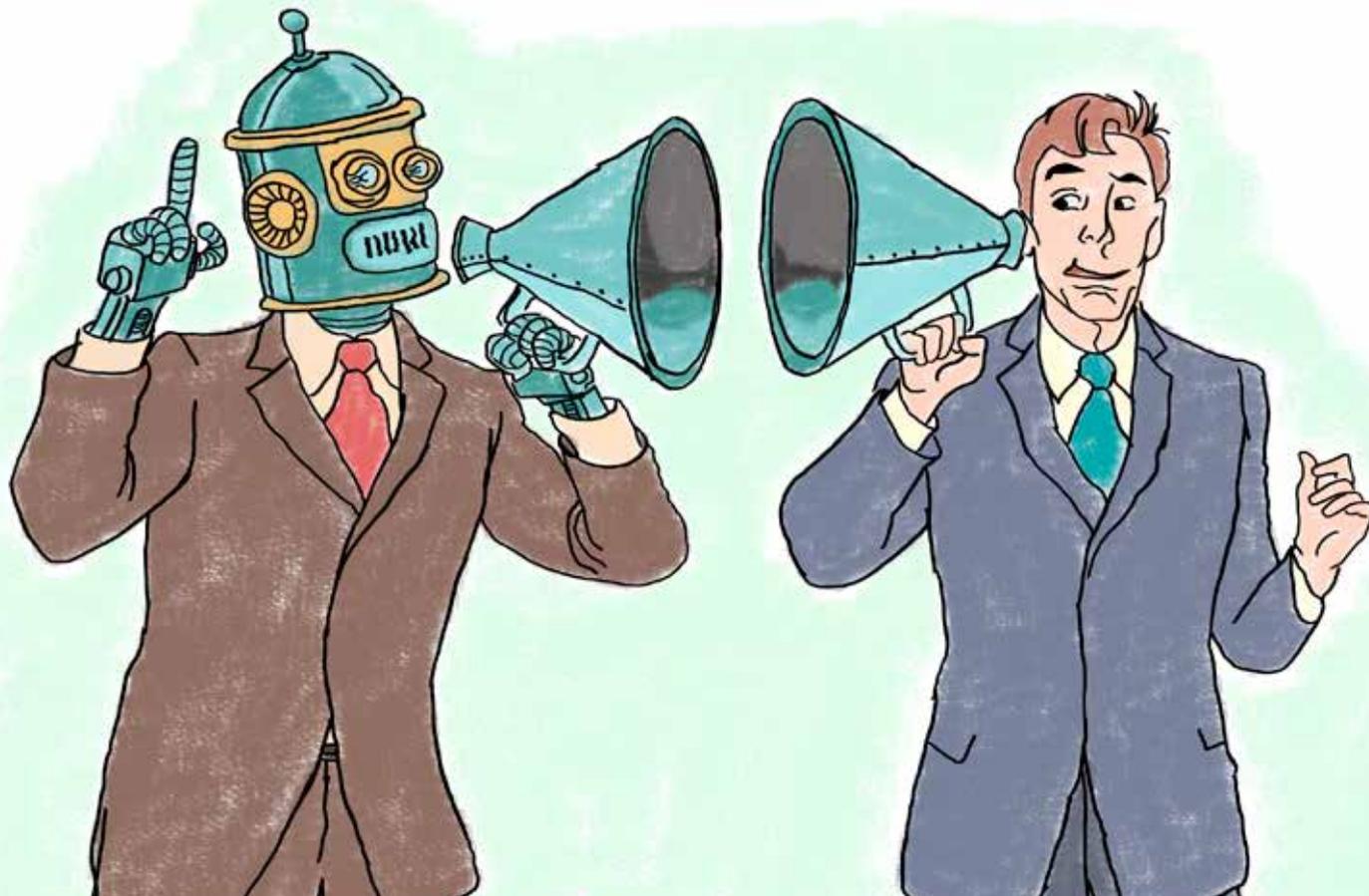
Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ных программ. Обучающие видео направлены на то, чтобы объяснить широким массам... примерно то же, что я пытаюсь рассказать сейчас и вам. Есть же понятия умный город, умная улица, умный двор, умный дом, умное производство... Как всё это связано с индустриальным интернетом, искусственным интеллектом, компьютерным зрением, дополненной реальностью? Если все население будет в этом более-менее разбираться, тогда действительно что-то будет сдвигаться к лучшему и в стране в целом, и в наших с вами головах, в частности. Потому что, во-первых, это интересно, а во-вторых это приносит пользу и немалую. Каждому человеку!

 Скажите в каких сферах индустриального интернета мы впереди планеты всей, а в каких очень сильно отстали? Потому что, то что вы рассказываете я видел проживая в Италии даже в глубокой провинции и 11 лет назад. Например, я жил на втором этаже здания, а на первом была поликлиника. И к зданию все время подходили люди и на телефонах что-то смотрели. Оказалось, что им приходят смс сообщения о том, что они, например, опаздывают на прием. То есть система их видела и сообщала им. Это было 11 лет назад. Как пример. А у нас даже сейчас этого нет нигде.

— В информационных технологиях быть догоняющей экономикой — не всегда плохо. Можно просидеть несколько лет в лаптях, потом дожидаться настоящей прорывной технологии и стать второй Южной Кореей. Мелани Свон в своей книге «Блокчейн. Схема новой экономики» говорит о том, что большинство населения Африки обрели телефонную связь сразу в мобильном исполнении, минуя стадии «барышня» и «дисковый набор». Вы не поверите, для большей части населения Земли общение с банком начались именно со смартфона — финансовые приложения начали скачивать индийские бабульки, которые никогда в жизни не посетил ни одного банковского отделения.

Так что, я не склонен утверждать, что в индустриальном интернете есть что-то, в чем мы впереди планеты всей прямо сейчас. Но быть хотя бы просто «на уровне» — тоже хорошо. Что имеется в виду под «уровнем»? Во многих странах принимаются национальные программы по распространению энергоэффективных сетей дальнего действия. У нас сейчас это внесено в программу «цифровая Россия». А сами технологии у нас есть, используются и очень много стартапов, компаний, которые занимаются выпуском этого оборудования, очень много производителей программного обеспечения, которые это делают. Важно то, что специфика Индустри-



ОШИБКИ В ОБЛАСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДОПУЩЕННЫЕ ЗА СЧЕТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА ФАТАЛЬНЫ

ального Интернета, как рыночного сегмента, она во всех странах такая, что хочешь не хочешь, но в каждой отдельной стране это все — отечественные производители. То есть в Испании — испанские, в Мексике —

мексиканские, а в России — наши. Это интересный фактор, это новые рабочие места, созданные в России, это потребители, обслуживающий персонал. Здесь даже не надо агитировать никого за идею «отечественного про-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

изводителя», потому что, пусть даже из каких-то китайских компонентов, но финальные изделия, например, умные счетчики делаются нашими людьми для нашего потребителя.

 **А самому Ростелеком Вы сделали какие-то предложения перспективные в применении индустриального интернета? Например, моя жена снимала очень много квартир и везде забывала сдавать оборудование от Ростелекома и сейчас ей приходят всякие бумажки о задолженностях. Здесь же тоже можно придумать такой чип к оборудованию чтобы не гоняться за людьми.**

— Спасибо за идею. Несмотря на то, что к нам они поступают ежедневно сотнями, каждая идея рассматривается и анализируется.

 **Как вы думаете, подбор персонала при помощи индустриального интернета как-то можно усовершенствовать?**

— Разумеется, когда речь идет о больших данных. Разные аналитики дают разные прогнозы, но все они сходятся в том, что в ближайшие годы количество подсоединенных к интернету вещей будет более измеряться десятками миллиардов. Да-да, это

гораздо больше, чем население планеты. Мировые телеком операторы это давно поняли и начали смещать акцент своих маркетинговых усилий с людей на вещи. Появится такое количество неодушевленных абонентов сетей передачи данных, что без искусственного интеллекта им уже будет не обойтись. Индустриальный Интернет во всем мире имеет большое влияние на развитие технологий машинного обучения и искусственного интеллекта. Потому что все понимают: скоро на нас хлынет еще больший поток данных и нужно быть к этому готовыми. Директор Британской высшей школы дизайна Анастасия Бутрым небезосновательно считает, что «Рекрутинг уйдет из нашей жизни так же, как ушли турагентства». Подбор персонала с помощью искусственного интеллекта возможен и нужен. Потому что ошибки в области подбора персонала допущенные за счет человеческого фактора фатальны.

Представьте себе такую систему, в которую загружены резюме, профессиональная история текущей команды и, исходя из конфигурации стоящих перед командой задач, смоделированных методик командообразования, система, основанная на искусственном интеллекте из гигантской базы данных выбирает целевой пул кандидатов. Цифровые агенты работодателя и соискателя могут производить предварительные «переговоры» меж-



ду собой и за доли секунды и предлагать руководителю команды вполне себе релевантный список кандидатов.

Если же вернуться к WFM, к нашивкам на спецодежду, о которых я вам рассказывал чуть ранее, можно легко представить себе систему, которая будет автоматически отслеживать KPI сотрудника — насколько выросла, например, его квалификация. Самое главное, что это всё будет супер-объективно — оценка персонала не будет зависеть от «косого взгляда начальства».

Конечно, сегодня «добрая» половина кейсов внедрения Индустриального Интернета применительно к людям, а не вещам — это системы «антифрод». То есть охрана, слежение, мониторинг, контроль доступа. Но нужно же с чего-то начинать! Поэтому, почему бы не начать с предотвращения попыток обмана человеком машин...

УП Большое спасибо. До встречи на конференции **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА** в мае где, надеюсь, Вы выступите и ответите на вопросы участников. А Вам есть что еще рассказать и поразить нас.

*Дмитрий Слиньков, Директор по
Индустриальному Интернету
Ростелеком

беседовала И. Галкина

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ СЛИНЬКОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



HR бренд начинается изнутри

 Александр, несколько слов о Вашей компании...

 аша компания занимается обучением и развитием руководителей и сотрудников, при этом мы работаем как с корпоративными клиентами, так и на открытом рынке. Наше конкурентное преимущество заключается в том, что мы создаем систему, пространство, в рамках которого человек из бизнеса — руководитель, эйчар — может получить знания и умения, необходимые для успешного функционирования и развития своей компании.



Александр Стома

HRedu

Эксклюзивно для





У Можно ли «осла» научить хорошему клиентскому сервису?

— Я считаю, что научить клиентскому сервису можно любого, если это человек воспитанный, если хочет работать с людьми и людям помогать.

— Хамское поведение сотрудника может реально убить ваш бизнес, поскольку сегодня, в эпоху социальных сетей, клиенты могут поставить его на колени, просто разместив в сети один пост. К тому же люди, с которыми так обошлись, вряд ли станут

СИСТЕМУ НЕВОЗМОЖНО ЗАПУСТИТЬ АВТОМАТИЧЕСКИ

Во всех клиентских проектах, которые делаем мы и которые делают другие компании – наши партнеры, в первую очередь участвуют люди, искренне желающие помогать другим. Дальше – системное обучение, которое показывает им, что такое клиентский сервис, из каких элементов он состоит и каким образом это можно сделать. Обучение основывается на том воспитании, которое у них уже есть.

ваши клиентами еще раз. Вне зависимости от уровня их влияния в реальном или в цифровом мире, они могут нанести вашему бизнесу очень сильный ущерб.

Ошибка руководителя, скорее всего, заключается в том, что не запущено системное обучение персонала деловым коммуникациям, правилам общения с клиентами, отсутствует контроль, каким образом применяются соответствующие знания и как

МАЛЕНЬКИЙ БИЗНЕС РВЕТСЯ В КЛОЧЬЯ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ БОЛЬШОГО ЗАКАЗА

У В одном престижном отеле мне пришлось быть свидетелем, как одна смена девушек на ресепшн продемонстрировала блестящий уровень обслуживания, а вторая вела себя на удивление по-хамски. В чем здесь ошибка, может быть, акционеров, директора отеля и насколько это убивает бизнес?

коммуницируют сотрудники. Систему невозможно запустить автоматически: люди забывают или отказываются от того, чему их учат, потому что им выгоднее и легче оставаться в том мировоззрении, к которому они привыкли.

При переходе к новому мировоззрению, которое нам нужно, что-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бы клиенты приходили и приносили деньги, владельцы бизнеса должны обеспечить на этом пути соответствующее сопровождение. Можно попытаться достичь результата стимулирующими методами — палкой, которая осла погоняет. Как вариант — выстраивать барьеры с помощью денежной мотивации либо угрозы ее потери, если персонал не будет применять те формы, которым его обучили. Вплоть до увольнения.

ему получить крупных клиентов. Можно ли его этому научить?

— Работа с большими компаниями — процесс, который выстроен по определенным стандартам. И крупный бизнес, прежде всего, ориентируется на бренд основателя или руководителя, доказанный делами. Большие компании с большими бюджетами обращаются персонально к людям, которые уже сделали что-то

ЛЮДИ ЗАБЫВАЮТ ИЛИ ОТКАЗЫВАЮТСЯ ОТ ТОГО, ЧЕМУ ИХ УЧАТ, ПОТОМУ ЧТО ИМ ВЫГОДНЕЕ И ЛЕГЧЕ ОСТАВАТЬСЯ В ТОМ МИРОВОЗЗРЕНИИ, К КОТОРОМУ ОНИ ПРИВЫКЛИ

Есть компании, в которых люди работают достаточно давно, привыкли к одним правилам, а потом приходит новый руководитель, владелец или еще кто-то с совершенно новыми требованиями — и иногда ему проще уволить всю команду и нанять новую, чем переучивать старых работников. Возможно, и здесь мы наблюдаем что-то подобное.

интересное или очень хорошее, и это могут подтвердить другие. При этом известно, что исполнителем является не один человек, а команда, которую подбирает этот человек.

Я люблю говорить руководителям: «Маленький бизнес рвется в клочья при получении большого заказа». Соответственно, если ваш знакомый идет к большим компаниям и хочет получить большие заказы, первый вопрос, на который он должен быть готов ответить: что случится с его компанией, если завтра он получит 10

УП Один мой знакомый, работающий в небольшом кадровом агентстве, постоянно задается вопросом, как



заявок на подбор? 20, 30 заявок на подбор ежедневно? Опыт показывает, что при большом объеме 95% бизнеса закроются в тот же день просто потому, что в компании исполнителя не выстроены внутренние процессы, они неспособны обрабатывать такое

ки, которые добавляют в наши взаимоотношения приятных эмоций. К сожалению, многие начинают с фишек, забывая о том, что, как говорится, «гроб вишенкой не украсишь». Бесмысленно говорить о каких-то эмоциональных нюансах, если у вас не

95% БИЗНЕСА ЗАКРОЮТСЯ В ТОТ ЖЕ ДЕНЬ ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО В КОМПАНИИ ИСПОЛНИТЕЛЯ НЕ ВЫСТРОЕНЫ ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ

количество заявок, запросов клиентов. А если процессы не выстроены, то даже одна попадающая к нам заявка приводит к тому, что мы начинаем изобретать велосипед. Мы пытаемся обслуживать клиента не по стандартам, а по собственным представлениям о том, как это ему подходит.

Качественное обслуживание — это многоуровневая система.

Первый уровень — стандарты — это то, что клиент ожидает от нас получить на основе своего клиентского опыта. Например, если у гостиницы четыре звезды, то человек, который приходит, вправе ожидать оказания определенного набора услуг. Второе — это то, что этому клиенту пообещали мы сами (а не только стандарты). Третье — какие-то неожиданные фиш-

выстроены стандартные процедуры. Вернемся к вашему знакомому. Получить престижные заказы можно, но хочет ли он этого — первый вопрос, и может ли — второй вопрос.

У Где недорабатывают компании, создавая и формируя свой HR-бренд? Что бы Вы им посоветовали?

— Воспользуюсь метафорой из мира природы. Любое крепкое внешне, но гнилое изнутри дерево рухнет при сильном порыве ветра.

Аналогичное правило работает при выстраивании любого бренда, — как человека, так и компании.

Если руководители ругаются матом, кроют своих сотрудников как хотят, не



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ЛЮБОЕ КРЕПКОЕ ВНЕШНЕ, НО ГНИЛОЕ ИЗНУТРИ
ДЕРЕВО РУХНЕТ ПРИ СИЛЬНОМ ПОРЫВЕ ВЕТРА**



дают им обратной связи и наказывают, но при этом заявляют, что «мы хорошие, прекрасные, милые, приходите к нам работать» (при этом неважно, сколько премий они заработали), любой человек, попадающий в эту компанию, способен ее уничтожить. Во-первых, сейчас на государственном уровне выстраивается система, которая поддерживает работника, а не работодателя. Во-вторых, еще раз скажу о том, что любой человек с хорошим социальным охватом способен поставить вашу компанию на колени. Поэтому, если мы говорим о клиентском сервисе, любой

HR-бренд начинается изнутри.

Клиентский сервис делят на внутренний и внешний. Идеально, если они совпадают. То есть то, что мы проповедуем внутри компании, так-

классная у нас компания и как классно в ней работать. Конечно, это путь неспешный, но экологичный и экономичный с точки зрения ресурсов в долгосрочной перспективе.

УП Подобрать IT-персонал сложно, но еще сложнее с ним работать, поскольку там все очень быстро меняется. Как мотивировать команды IT-разработчиков?

— Не обладаю глубокой экспертизой мотивирования людей в этой отрасли, однако всем известно, что сейчас на рынке таких специалистов не хватает, причем это не только российская, а мировая действительность. Важность задач, которые они решают, и нехватка специалистов приводит к тому, что цена их привлечения постоянно растет. Рынок перегрет. И тре-

КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ — ЭТО МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА

же становится правилом при работе с внешними клиентами. Если выстроен внутренний HR-бренд, когда наши сотрудники гордятся тем, что работают в нашей компании, не нужно специально выстраивать никакого внешнего бренда, потому что они сами пойдут и расскажут во внешнем мире, какая

тый фактор, который имеет место, это то, что IT-специалисты, как правило, абсолютно не лояльны компании, поскольку стремятся зарабатывать максимально много.

Один из действенных способов подбора, который работает, — это



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

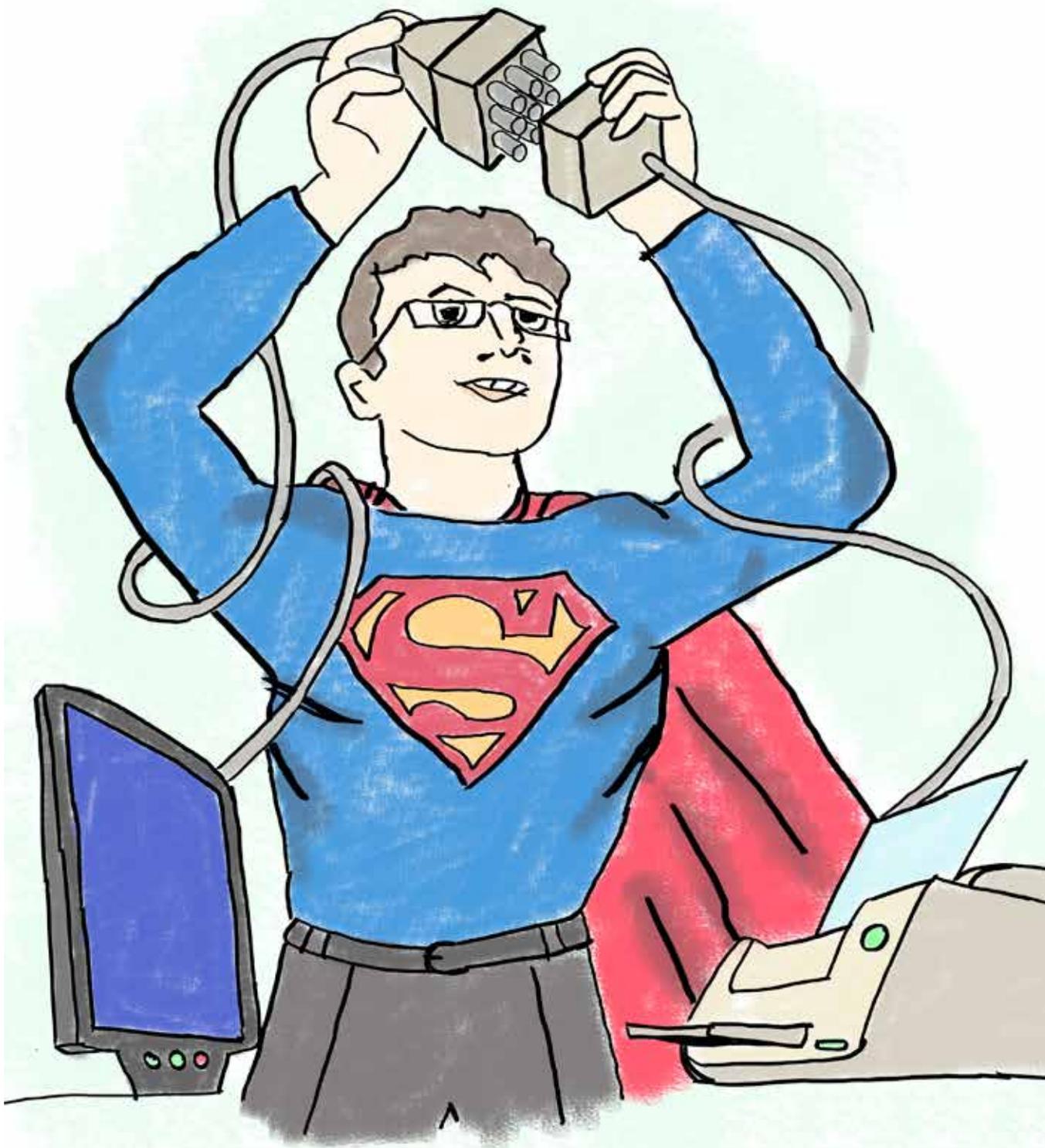
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ИТ-СПЕЦИАЛИСТЫ, КАК ПРАВИЛО, АБСОЛЮТНО НЕ
ЛОЯЛЬНЫ КОМПАНИИ, ПОСКОЛЬКУ СТРЕМЯТСЯ
ЗАРАБАТЫВАТЬ МАКСИМАЛЬНО МНОГО**



**ПРИВЫКЛИ К ФАНУ, К БОЛЬШИМ ДЕНЬГАМ,
ПРИВЫКЛИ, ЧТО ЗА НИМИ ВСЕ БЕГАЮТ...**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

приглашать человека в компанию и показывать ему, как он может достигать своих целей — неважно, финансовых, экспертных, профессиональных, управленческих и т. д.

Когда к нам приходят люди и говорят: «Я хочу с вами работать», я задаю им простой вопрос: «Какую свою

То же самое с IT-разработчиками. Это люди, которые сейчас привыкли к фану, к большим деньгам, привыкли, что за ними все бегают...

Соответственно, если мы им не создаем новое смысловое поле нашего сотрудничества, то они уйдут за деньгами.

ПОКАЗЫВАТЬ ЕМУ, КАК ОН МОЖЕТ ДОСТИГАТЬ СВОИХ ЦЕЛЕЙ

задачу ты решаешь, работая в нашей компании?» Если у человека ответа нет, говорю: «До свидания, иди подумай, потому что нам не о чем разговаривать. Потому что, если ты пришел за деньгами, и я даю тебе 20 тысяч, но кто-то дал 25 — ты побежишь туда. Мне важно, чтобы мы с тобой сработались не на деньгах, а на чем-то другом, а деньги мы найдем способ зарабатывать». Простой посыл.

*Александр Стома, основатель и руководитель компании HRedu

беседовала И. Галкина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСАНДРУ СТОМА —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Дон Бек,
Тедди Ларсен,
Сергей Солонин

Спиральная динамика на практике: Модель развития личности, организации и человечества



ВВЕДЕНИЕ. О ЗАМЫСЛЕ И СТРУКТУРЕ ЭТОЙ КНИГИ

Спиральная динамика на
практике: поиск мастер-кода
человечества

О КНИГЕ

Эта книга выходит в свет на закате жизни Дона Бека — в ней истории из его практики. Он лично проживал сюжеты, о которых здесь рассказано. Он сам поддерживал большинство научных и практических мероприятий, описываемых на страницах книги. Он помнит события Второй мировой войны и до сих пор активно следит за международной жизнью по телевидению и радио и принимает



в ней активное участие как гражданин своей страны и представитель человечества. В работе над книгой участвовали соавторы Дона Бека из России, Америки, Дании и ЮАР. Это не только давнишние сторонники теории спиральной динамики, но и так называемые миллениалы, родившиеся на рубеже XX и XXI века (то есть третье и четвертое поколение последователей Грейвза). Невозможно перечислить все научно-практические мероприятия, дискуссии и методики, инициатором которых являлся Бек. Однако создатели книги постарались представить их как можно полнее, чтобы заинтересовать читателя, воодушевить его и даже мотивировать на такие действия, которые помогут сделать мир лучше для всех нас.

Описываемая в книге теория связана со сложной проблемой: каким образом индивидуумы, группы людей и их сообщества справляются с изменением *условий жизни*. Представление людей, организаций и общества в виде систем помогает нам понять, как они способны адаптироваться к изменению внешних условий. Эти условия окружающей среды определяют следующее:

- **Мировоззрение:** обмен идеями и распознавание образов.
- **Степень сложности мышления:** сохранение прежних или возникновение новых образов мышления.
- **Управление и контроль:** связанная с ними гибкость.

- **Организационные принципы:** сила влияния на систему.
- **Развитие смысловых потоков:** восприятие прошлого, настоящего и будущего и их воздействие на нас.
- **Потенциал:** функциональные возможности или жизнеспособность системы.

Цель данной книги

Эта книга не стремится предложить исчерпывающее академическое или теоретическое обоснование описываемых ключевых концепций и конструкций. Хотя в ней и уделяется внимание истории возникновения и развития теории спиральной динамики, ее характеристикам и особенностям, она прежде всего представляет собой сборник уникальных материалов по практическому применению этой теории в производственной и организационной сфере в различных геополитических условиях. В такую книгу едва ли возможно вместить большое количество и многообразие исследований, глубокое знание этнографии различных стран и регионов, академическую глубину и практическую ценность, которые Бек (самостоятельно или в сотрудничестве с другими исследователями) демонстрировал на протяжении более 50 лет своей деятельности. Помимо этого, существует еще и огромное количество научных работ, созданных с позиций спиральной динамики учениками и коллегами Бека. По мнению самого Бека,



эта книга должна стать сборником ценных рекомендаций и рассказов о важных научных работах в сочетании с описанием конкретных достижений.

Цель этой книги — помочь лидерам частного и государственного секторов:

- Распознавать, идентифицировать и описывать культурную ДНК тех социальных систем, которые они возглавляют, а также уметь применять эти коды для выполнения поставленных задач.
 - Научиться понимать всеобъемлющее влияние, которое оказывает на ситуацию изменение базовых ценностей в культурных ДНК коллективов или групп.
 - Конструировать различные типы организаций — как корпоративные (например, банки, горнодобывающие предприятия), образовательные, религиозно-духовные, высокопроизводительные и спортивные команды, так и военные системы, а также организации в области частного предпринимательства и сферы услуг, такие как авиалинии и больницы.
 - Использовать процессы, принципы и инструменты естественного дизайна, чтобы выйти за пределы старых, закостеневших, авторитарных моделей лидерства и менеджмента.
 - Синтезировать подходы к лидерству, организационным принципам и культуре компании.
- Выйти за рамки холистического подхода и создавать конкретные работающие конструкции, способные адаптироваться и видоизменяться в течение времени и с появлением новых проблем.

Авторы книги старались не дублировать уже опубликованные труды. Это скорее разноплановое собрание работ и рекомендаций Дона Эдварда Бека в том виде, в котором он их изложил и переосмыслил, а также концепция Клера Грейвза, проиллюстрированная многочисленными теоретическими, деловыми и практическими примерами. Авторы напоминают, что несколько десятилетий назад Грейвз говорил: если человек хорошо усвоил суть теории и выводы из нее, то ему понятно почти все происходящее. Суть этой убедительной теории, ее методология и практическое применение объяснят, почему различные части и главы книги могут казаться столь неоднородными и разноплановыми по содержанию, хотя в действительности касаются одного и того же феномена. Это *мастер-код человечества*, как назвал его доктор Дон Эдвард Бек.

Суть этой концепции выходит за рамки книги, которую вы сейчас читаете, бумажной или электронной. На самом деле она лишь рассказывает об историческом развитии теории и ее структурных элементах, необходимых для понимания идей, о которых мы говорим, и описывает примеры практического применения теории. Эта книга — вещественное во-



площение разнообразных практических примеров, статей, блогов, исследований и источников, которые можно обнаружить на соответствующих интернет-ресурсах, так что это нечто куда большее, чем очередной теоретический труд. Авторы, скорее, хотели, во-первых, поделиться с читателями итогами деятельности доктора Дона Бека; во-вторых, проиллюстрировать сложную, но целостную природу спиральной динамики; и наконец, представить источник идей, усвоенные уроки и примеры применения теории в самых разных условиях — от Севера до Юга, от Востока до Запада, от политики до спорта и даже искусства. Определяя, что включать и не включать в эту книгу и что размещать на соответствующих веб-сайтах, авторы пользовались следующими критериями:

- Положения теории Грейвза, лежащие в основе примера или материала.
- Уникальность вклада, который в эту область исследований внес Бек.
- Отображение уникальной целостности дополнительных концепций, предлагаемых Бекем.
- Наличие в приводимых примерах практического применения теории таких факторов, как:
 - Жизнеспособность.
 - Надежность.
 - Применимость в других сферах.
 - Теоретическая глубина.
- Полная применимость теоретиче-

ских обоснований Грейвза и Бека.

Эта книга по природе своей интегральна. В ней есть несколько глав с глубоким теоретическим содержанием, которые были предварительно просмотрены коллегами авторов и изложены с требуемой академической строгостью с позиций онтологического конструктивизма¹ и эпистемологического интерпретативизма².

Другие главы фокусируются на практических аспектах спиральной динамики. В них даются конкретные советы по решению жизненных систематически возникающих проблем. Объекты исследований варьируются от отдельных индивидуумов и групп людей до организаций и гео политических образований. В книгу даже включена статья, в которой Бек описывается как «психиатр», который излечивал целые страны.

Однако, возможно, важнее всего то, что книга уделяет большое внимание вопросу лидерства как в частном, так и в государственном секторах. Уже принятые решения и ранее найденные от-

1 Философское направление, в рамках которого познание воспринимается как активное построение субъектом интерпретации (модели) мира, а не как простое его отражение, а социальная реальность — как «интерсубъективная», созданная взаимодействием людей.

2 Социологический подход, основанный на представлении о том, что объективных законов социума не существует, а социальные действия состоят из ситуационных толкований. Исследователь и исследуемый должны найти правильный язык толкования происходящего и так прийти к общему пониманию его значения.



веты создали проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня как человечество. Нам крайне необходимо развивать более сложное, систематическое, целостное и эффективное мышление, чтобы завтра обеспечить другие условия жизни для наших детей и последующих поколений. В этой книге перед лидерами из разных областей человеческой деятельности ставится вопрос не столько об изменении ими мировоззрения, сколько о приобретении умения сознательно задавать себе разные вопросы, которые будут порождать разные ответы, поскольку наши сегодняшние действия создают все более серьезные и крупномасштабные побочные эффекты. Мир отчаянно нуждается в лидерах, которые могут соединять воедино те выгоды, которые дает раскрепощенность мысли, о которой говорит спиральная динамика, с помощью эффективного мышления и процесса интегрирования; это приведет к тому, что способности человека создавать новые возможности могут дать одновременный синергетический эффект для блага всех социальных систем и человечества в целом.

Методология

На этапе сбора информации для этой книги использовался анализ содержания материалов, представленных Беком и его коллегами. Они включали в себя академические лекции, опубликованные за долгий период времени статьи,

разработанные и проведенные учебные курсы, рабочие записи из экспедиций и командировок, руководства по сертификации, а также письма, полученные от политических лидеров, партнеров и участников различных проектов. За расшифровкой последовал тщательный анализ содержания многочисленных аудио- и видеоматериалов. Среди них были записи радио- и телепередач, в которых выступал Бек или рассказывалось о нем. Была изучена обширная научная литература, которая повлияла на становление спиральной динамики как отдельной области исследований, а также докторские диссертации, в которых теория СД рассматривалась как с практической, так и с теоретической стороны. В библиографию, расположенную в конце книги, вошло большое количество изданий по-современному менеджменту, вопросам лидерства, системного мышления, политике, экономике и культуре. Томас Джонс на протяжении полутора лет осуществлял рабочие записи. Записи затем были проанализированы, а полученные выводы вошли в эту книгу. Ники Макквисчен провела с Бекком три продолжительных интервью; позднее эти записи были расшифрованы. Кроме того, доктор Рика Вильёэн в течение 18 дней провела с Бекком 36 содержательных интервью, которые Джонс записал в аудио- и видеоформатах. Эти беседы тоже были расшифрованы и нашли свое место в книге. Принцип ее построения — чередование жизненной истории, о кото-



рой говорит Пламмер, и обоснованной теории в описании Шармаза и Вильёэн. Результатом такого подхода стала яркая мозаика рассказов, образов, конкретных случаев, рабочих записей, отрывков из научных работ, биографических фактов, теории и примеров ее практического применения. Книгу писали разные авторы, и подходы их, онтологические и эпистемологические, тоже отличались, поэтому иногда повествование ведется от первого лица, а иногда — от третьего. Научные главы были просмотрены учеными — коллегами авторов.

Структура книги

Книга состоит из трех частей (ниже они будут описаны подробнее). Поскольку между частями книги имеется системная, целостная и взаимодополняющая связь, главы из одной части могут упоминаться и в других. Разные части книги могут вызывать к себе разное отношение. Следует помнить, что работу выполнял коллектив соавторов, системы ценностей которых применительно к спиральной динамике могут различаться, поэтому какие-то части книги могут быть легче для восприятия, а другие, наоборот, казаться непонятными или даже излишне сложными. Рисунки и таблицы в начале книги наглядно и схематично продемонстрируют читателю научные аргументы, которые в дальнейшем будут изложены в тексте.

Часть I содержит описание основ раз-

вития концепции, которая сегодня носит название «Спиральная динамика». Глава 2 рассказывает о жизни и исследованиях Клера Грейвза, создателя того, что мы впоследствии назвали экзистенциальной лестницей. История Бека начинается тогда, когда история Грейвза уже клонится к закату. Хотя они сотрудничали в течение более десяти лет, и хорошо известно, что Бек просил Грейвза уделить ему как минимум еще десять лет, взаимодополняющий синтез их умов создал условия для интеграции психологических, социологических, политических, экономических и биологических идей в глубокое понимание изучаемых явлений. Результатом стала метатеория, применимая в самых различных областях знаний. Такой целостный взгляд и междисциплинарный подход к проблемам поведения взрослого человека были по-настоящему прогрессивными и невиданными для публиковавшихся в конце 1960-х гг. научных работ.

Глава 3 описывает концепции Бека, внесшие существенный вклад в совокупность человеческого знания. Докторская диссертация Бека, затрагивавшая вопросы предотвращения Гражданской войны в Америке, его изучение студенческих выступлений на волне роста политической и расовой напряженности в США в 1960-х и способность разрешать конфликты, которая достигла уникального уровня искусства, — все это расширило рамки практического применения оригинальных работ и публикаций Грейв-



за. Это конфликты, которые представляются почти неразрешимыми, например, проблема апартеида в ЮАР, а также следующие социально-политико-экономические процессы в стране. Здесь подводится теоретическая база концепции струн, универсального мастер-кода и правила SOME («некоторые»). В главе 4 к ним присоединяется естественный дизайн, а также концепция использования при решении застарелых и тяжелых социальных проблем уравнений, а не готовых ответов.

В части II представлены рассказы о личном участии Бека в попытках исцелить общество в отдельных странах и геополитических структурах. Глава 5 посвящена примеру ЮАР. Это история о том, как белое меньшинство захватило главенствующие позиции в политике, экономике и социальной системе государства и подавляло большинство населения с помощью сеющего рознь режима апартеида. Бек сдержал данное Грейвзу обещание побывать и поработать в единственной в мире стране, где, по их мнению, в одной социальной системе естественным образом сосуществовали все системы ценностей, описанные в теории спиральной динамики. Стремясь предотвратить гражданскую войну, Бек посетил находившуюся на грани отчаяния страну 63 раза. Подробный рассказ об этом можно найти в книге «Плавильный котел». Здесь же приводятся ранее не публиковавшиеся истории и идеи. Бек едва ли представлял, что ЮАР пре-

вратится в свое образный «плавильный котел» для него самого. Она стала «полевым испытанием» его способности участвовать на уровне страны и геополитическом уровне в установлении мира, стимулировании прогресса и вовлечении в этот процесс всех сторон.

В главе 6, написанной Эльзой Маалуф, рассказывается о Палестине. Впервые эта история была опубликована в ее книге «Эмерджентность» (Emerge!). Маалуф мастерски описывает сложные отношения между Израилем и Палестиной и делится своими личными впечатлениями и опытом Бека, которые они получили в этой изобилующей конфликтами части мира.

Дания — это очевидный и наглядный пример пост современного общества с типичным уклоном в ЗЕЛЕНУЮ зону. То же самое относится и к четырем другим странам Северной Европы (Швеции, Норвегии, Финляндии и Исландии). В главе 7 можно найти подробный анализ и обсуждение того, что сделало эти страны такими успешными с точки зрения спиральной динамики. Особое внимание уделяется обсуждению ранних признаков мышления второго порядка, появления которых можно ожидать в стране, которая примечательно превысила свойства ЗЕЛЕННОГО цМема и поэтому должна быть готова к «моментальному скачку», упомянутому Грейвзом в статье 1974 г. Только время покажет, располагают ли страны Северной Европы необходимым адаптивным интеллектом — или спо-



способностью развить его, — чтобы осуществить следующий подъем по спирали.

В части III акценты смещаются в область производства и перспектив развития конкретных отраслей. Глава 8 также посвящена промышленности, однако содержит еще и раздел, написанный Саидом Давлабани. Эта глава вдохновенно доказывает, что действующие экономические структуры не обязательно соответствуют современным проблемам. Лидеров призывают создавать организации второго порядка — это те компании, которые могут справляться со сложностью сегодняшних реалий и проблем. Критическую важность приобретает новый подход к экономике.

Глава 9 содержит короткие рассказы и описание нескольких примеров, которые с различных точек зрения показывают, как спиральная динамика может воплощаться в жизнь: как СД служит вдохновению в искусстве и проявляется в религии, какие ценности может привнести в спорт и как может помочь без излишних усилий поддерживать чистоту в городах. Цель этой главы — помочь читателю найти области практического применения спиральной динамики. Эти истории и примеры также говорят о том, что целостный подход к СД обеспечивает возможность ее переноса в разные сферы, ее модифицируемость и применимость на практике.

В главе 10 представлены исследования конкретных примеров, адресованные бизнес-лидерам и практикам, занимаю-

щимся развитием организаций. Они затрагивают проблемы интеграции корпоративных культур, которые часто встают перед руководителями в период слияний и приобретений компаний, выработки стратегии роста, осуществления организационных изменений и трансформации бизнеса. В главе приведен пример применения спиральной динамики в Танзании (Восточная Африка). Далее пример Ганы (Западная Африка) показывает, как несколько театрализованная атмосфера помогает на практике добиться устойчивого эффекта благодаря применению специальных методик развития организаций, таких как технологии открытого пространства, поощрение любознательности работников, методология «мировых кафе» и «производственный театр». Здесь же описаны примеры из практики Австралии (Юг) и Китая (Восток). Бизнес-лидеру предлагается хорошо освоить язык спиральной динамики, поскольку руководитель жизнеспособной компании в рабочих реалиях будущего должен уметь создавать инклюзивные организации.

Часть IV называется «Спиральная динамика PLUS». Благодаря своему уникальному взгляду на мир Бек понял: чтобы оставаться в ЖЕЛТОМ цМеме, необходимо уметь принимать эффективные, системные и целостные решения. В главу включены дополнительные методики и технологии. В первом разделе главы 11 рассматриваются работы Ицхака Адизеса. Во втором обсуждаются



достоинства методики эффекта ассимиляции — контраста (Assimilation Contrast Effect — VACE). Рассказывается об использовании мониторинга важнейших сигналов (Vital Signs Monitors — VSMs). Читатель узнает о «семи навыках Каркхаффа» (Carkhuff's Seven Skills) для разрешения конфликтных ситуаций. Во втором разделе также рассказывается о стоимостном проектировании, управлении по ценностям и создании кружков ценности. Эта глава уникальна, поскольку отражает разработки Бека по решению системных социальных проблем в неблагоприятной среде. В главе описаны семь дизайн-функций процесса принятия решения, обсуждается важность таких функциональных возможностей языка, как индексирование словарного массива, перенос слов и использование дефисов.

В заключительной части книги представлены идеи Бека, сформированные в результате долголетнего использования СД в разных странах мира. В главе 12 части V Бек и другие соавторы книги говорят о будущих проблемах челове-

ства, о важности создания инклюзивного мира, в котором сосуществуют различные точки зрения, и о дальнейшем развитии метатеории СД и связанных с ней областей знаний.

Далее следует список книг, статей, блогов и сайтов, рассматривающих интерпретацию Бекком положений СД с указанием взаимосвязи этих материалов с другими публикациями, выделением черт сходства и различия в терминологии и понятийном аппарате. И наконец, завершает книгу обширная библиография, включающая в себя, в частности, материалы диссертаций и сформированная за период разностороннего изучения теории СД в течение более 40 лет. Академические исследования в области спиральной динамики продолжаются и сегодня, так как эта дисциплина вошла в курс обучения различных университетов. Продолжается и научная работа по поиску путей практического применения теории.

Журнал 

2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Высшее образование – это ваш круг общения и ваши навыки

Мы уже не первый год наблюдаем тренд, что высшее образование – это не совсем про «корочку», а скорее про круг общения и, что самое важное, навыки.

В обществе уже сложилось понимание: можно учиться в статусном учебном заведении, но с трудом закрывать сессии и оставаться на второй год, а можно учиться в вузе средней категории или даже третьего эшелона, но при этом иметь высокие оценки, постоянно профессионально развиваться, ходить на конференции, участвовать в конкурсах и так далее. Поэтому нельзя говорить о какой-то однозначной тенденции, что тот или иной работо-



Ирина Святицкая

HeadHunter

Эксклюзивно для





датель стремится взять на работу студентов какого-то определенного вуза. Работодатели, в том числе и крупные компании, сейчас больше смотрят на конкретные умения, знания, опыт работы и навыки человека, так называемые softskills: готов ли кандидат работать самостоятельно и в команде, умеет ли договариваться, насколько целеустремлен, чтит ли дедлайны и так далее.

Зачастую преимущество студентов, обучающихся в ведущих университетах

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – ЭТО НЕ СОВСЕМ ПРО «КОРОЧКУ», А СКОРЕЕ ПРО КРУГ ОБЩЕНИЯ И, ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ, НАВЫКИ

в том, что их преподаватели нередко работают напрямую в бизнесе и обладают большей экспертизой, которую можно перенять в процессе учебы. Стоит отметить, что нередко топовые вузы обычно сами заинтересованы в трудоустройстве своих студентов и выпускников, и эта практика поставлена на поток в виде ярмарок вакансий, встреч с компаниями и экскурсиями на предприятия. Однако всё это не является гарантом трудоустройства, если сам студент не прикладывает усилий для своего развития и правильной подачи себя потенциальному работодателю.

Важно отметить, что понятие престижности достаточно относительное, и не всегда ясны критерии оценки в рейтингах. Мы, как эксперты интернет-рекрутмента, каждый год составляем собственный рейтинг факультетов HeadHunter, где основываемся на анализе объективных данных и на том, что обычно интересует абитуриентов больше всего – востребованности выпускников на рынке труда. На верхних строчках списка находятся факультеты, которые готовят самых успешных специалистов. Эти выпускники получа-

ют больше приглашений на собеседования, им предлагают более высокую зарплату, и они чаще ищут работу по специальности по сравнению с конкурентами.

Безусловно, сейчас можно устроиться на работу будучи на первых годах обучения в вузе, но такая опция доступна студентам далеко не всех специальностей и университетов. Без «корочки» найти работу точно не получится у медиков, учителей, инженеров и строителей. Для этих сфер высшее образование строго обязательно, и работодатели даже не будут рассматри-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вать кандидатов, которые не предоставили диплом на собеседовании.

Студенты других специальностей всё же чаще претендуют на частичную занятость, а не полный рабочий день. При желании работать и наличии свободного времени, студенты любого вуза могут без проблем трудоустроиться. Например, у нас на hh.ru есть

чинать работать или стажироваться как можно раньше, чтобы закрепить теоретические знания, получаемые в вузе, на практике. Потому что специалист, имеющий за плечами 2-3-летний опыт, может зарабатывать примерно в 2 раза больше после выпуска из университета, в какой бы сфере он ни работал, что подтверждается данными наших исследований

SOFTSKILLS: ГОТОВ ЛИ КАНДИДАТ РАБОТАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО И В КОМАНДЕ, УМЕЕТ ЛИ ДОГОВАРИВАТЬСЯ, НАСКОЛЬКО ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕН, ЧТИТ ЛИ ДЕДЛАЙНЫ И ТАК ДАЛЕЕ

специальный раздел вакансий, где собраны разные стартовые варианты для молодых специалистов. Помимо этого, мы всегда рекомендуем подписаться на рассылки, чтобы получать самые интересные предложения по работе или практике. При возможности, лучше на-

*Ирина Святицкая, руководитель молодежного направления компании HeadHunter

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ИРИНЕ СВЯТИЦКОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



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

Этичный хакер и тот "не проглотит" наши требования 30-х годов к оформлению на работу в РФ



Работая в рекрутинговом агентстве, я и мои коллеги постоянно сталкиваемся с различными кейсами в рамках трудовых отношений, которые необходимо решать в соответствии с законодательством РФ.

Для рекрутингового агентства важно находить уникальных специалистов с редким опытом или узкой специализацией. Часто бывают ситуации, когда профессионалов, подходящих требованиям работодателя, нельзя найти в родной стране и консультанты обращают своё внимание за границу. Сейчас одними из самых востребованных

Диана Халилулина

AntalRussia

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



являются ИТ-специалисты, этичные хакеры и разработчики.

Какие действия необходимо предпринять, чтобы нанять редкого специалиста из другой страны? Оказывается, если работу можно отдать на удаленное выполнение кандидату из Европы или стран СНГ, то его необходимо оформить именно в РФ. Для этого ему необходимо, как минимум, находиться на территории России и зарегистрироваться в установленном порядке. Одним из условий является

Студентов очной формы обучения нельзя оформить по ТК РФ таким образом, чтобы не привязывать их к жестким рамкам ежедневной почасовой работы, и чтобы график соответствовал их учебному расписанию. А ведь молодым специалистам тоже хочется начать получать опыт и иметь трудовую книжку с первого дня работы.

Мы до сих пор ориентируемся на те законодательные акты, которые вышли в 1930х годах, когда рассчитываем

ЕСЛИ СПЕЦИАЛИСТ ВОСТРЕБОВАННЫЙ, ТО ЕМУ БУДЕТ НЕВЫГОДНО ПРИНИМАТЬ ТАКИЕ СЛОЖНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

наличие миграционной карты и необходимость каждые несколько месяцев вставать на учет. Конечно, если специалист востребованный, то ему будет невыгодно принимать такие сложные условия труда.

Также, из-за развития технологий появилось большое количество специальностей, которые не переводятся с английского на русский язык без потери значения. Однако в трудовых книжках можно писать только на русском языке, что вызывает изначально недопонимание их владельцев.

отпуск у сотрудников. А ведь с этого момента прошло уже более 85 лет.

Безусловно есть и положительные моменты. ТК РФ обновляется и в нем появляются современные главы:

- Надомные работники;
- Дистанционные работники.

Это помогает бухгалтерам и HR-администраторам быстро и правильно оформлять новых сотрудников, экономить время и упрощать работу.



**НЕЛЬЗЯ ЖИТЬ В ПРОШЛОМ ВЕКЕ И БЫТЬ РАЗВИТОЙ
СТРАНОЙ, НЕ АДАПТИРУЯСЬ К НОВЫМ ПРАВИЛАМ
БИЗНЕСА**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Таким образом, многие законы и акты были написаны в различное время, но все они не сведены в одном документе. Поэтому, чтобы решить вопрос в сфере трудовых отношений, необходимо поднять множество разрозненных дополнительных документов:

- письма МинФина
- письма Роструда
- отдельные постановления правительства и другие документы.

Очевидно, что все трудовые отношения должны быть в рамках одного кодекса. К сожалению, наша законодательная система не успевает за скоростью развития бизнеса и потребностью HR и бухгалтеров в обновленных и непротиворечивых правилах ведения сотрудников.

Справка о компании: Antal – одна из крупнейших рекрутинговых компаний в России и СНГ, специализирующаяся на подборе менеджеров среднего и высшего управленческих звеньев в различных отраслях экономики

Процесс обновления занимает длительное время и требует кропотливой работы юридических специалистов. Но нельзя жить в прошлом веке и быть развитой страной, не адаптируясь к новым правилам бизнеса.

Постепенно обновляя трудовой кодекс, мы избежим противоречий и наладим коммуникации компаний с законом»

*Диана Халилулина, специалист по администрированию персонала AntalRussia

беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДИАНЕ ХАЛИЛУЛИНОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивно для



Атавизмы кадрового делопроизводства не выгодны никому

Им нужна только
«гильотина» предложенная
премьером Дмитрием
Медведевым



Светлана
Стешина

АО «Международный
аэропорт «Внуково»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Бумажное делопроизводство сейчас уже в целом похоже на атавизм в том формате, в котором существует. А наличие такого огромного количества бумаг дает возможность их постоянно проверять. Быстрые изменения в бизнес-среде абсолютно не поддерживаются действующим трудовым законодательством: крайне мало форм занятости им предусмотрено, да и для реализации их нетрадиционных форм надо многое сделать.

Возьмем вроде бы разрешённые срочные договора: оснований для них крайне мало, да и многие из них

это новые бессмысленные расходы на медицинскую справку, порой - обучение, пропуска и т.д.

Берем отпуска: за год вперед надо жёстко спланировать, переносы отпуска обосновать, и обосновать не самим себе (работник попросил-работодатель не против), а госинспекции! Или надо работнику срочно уйти в отпуск завтра (в жизни все не предугадать), а оплатить надо за 3 календарных дня до начала. И опять кому надо? Работнику не надо, работодателю тоже!

Посмотрим на бумажное оформление: кому нужны личные карточки Т-2 с их хранением 75 лет с учетом развития ИТ-систем? Или трудовая книжка?

БЫСТРЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-СРЕДЕ АБСОЛЮТНО НЕ ПОДДЕРЖИВАЮТСЯ ДЕЙСТВУЮЩИМ ТРУДОВЫМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ

надо обосновывать. В международной практике давно развиты безусловные срочные договора, и это считается нормальным заключить договор, скажем, на 3-5 лет. И продлить срочный трудовой договор нельзя, требуется увольнение и заключение нового, а

А проблема введения нового законодательства без отмены старых актов, которые «дополняют» новое законодательство, существует еще в прошлой реальности. Невозможно расстаться с сотрудником, который длительно отсутствует на работе и не



предоставляет ни сведений, ни документов об отсутствии: может годами числиться и не выходить на работу, и работодатель не в праве применить статью увольнения по прогулу, потому что сначала обязан запросить объяснительную.

мер, на одной работе работает сутки через трое, и на другой через день тоже готов выходить на сутки через трое. Но нельзя это оформить! Может, это решение самого работника и работодателя должно быть? Не хочет работник – не идёт на такую работу!

И ПРОДЛИТЬ СРОЧНЫЙ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР НЕЛЬЗЯ, ТРЕБУЕТСЯ УВОЛЬНЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ НОВОГО

Излишняя и обязанность указывать либо в ПВТР, либо в трудовом договоре начало и окончание рабочего дня, перерыва, их продолжительность и т.д.: ведь можно режим работы определить приказом, графиком работы, в

Вот еще пример из жизни: работает команда слесарей. Части из них сменно необходимо круглосуточно быть на объекте для перекрытия аварийных ситуаций. А часть – по пятидневке. В смене кто-то заболевает, увольня-

НЕВОЗМОЖНО РАССТАТЬСЯ С СОТРУДНИКОМ, КОТОРЫЙ ДЛИТЕЛЬНО ОТСУТСТВУЕТ НА РАБОТЕ И НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ НИ СВЕДЕНИЙ, НИ ДОКУМЕНТОВ

этих документах оставить основное: 5-тидневная рабочая неделя, сменный график...

Работа по совместительству также требует пересмотра: зачем ограничение по времени в 20ч/в неделю? А если работник готов больше? Напри-

ется. Из пятидневки работник готов перейти в смену, но по ТК РФ – это смена режима работы, уведомление за 2 месяца! Видимо, надо быть провидцами...

Что касается трудовых инспекций, то их задача должна заключаться в



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

защите прав работников и работодателей в случае споров и разногласий. Зачем проверять и штрафовать рабо-

Конечно, надо приструнить нерадивых работодателей и брать под контроль до момента «исправления».

РАБОТНИКУ НЕ НАДО, РАБОТОДАТЕЛЮ ТОЖЕ!

тодателя за неправильно оформленные бумажки в тех моментах, которые не нужны ни работнику, ни работодателю!?

*Светлана Стешина, Директор по персоналу АО «Международный аэропорт «Внуково»

беседовала А. Верещагина

В чьих интересах это делается? Просто чтобы работали некие созданные, но не нужные «правила»?

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
СВЕТЛАНЕ СТЕШИНОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TP@TOP-PERSONAL.RU

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

Эксклюзивно для



Мыло обязаны выдать каждому сотруднику, иначе – несмешной штраф



Наверное, я выскажу непопулярное мнение, но, тем не менее, я считаю, что в кадровом делопроизводстве не так уж много абсурдных требований. Даже если порой заполнение какой-то лишней бумажки кажется абсолютно ненужным, то в результате оказывается, что именно с ней работодатель может пойти в суд и отстоять свои права в спорном деле.

Тем не менее, действительно, есть моменты, которые удивляют, а порой и откровенно раздражают в работе. Так, например, мне кажется явным анахронизмом заполнение карточки



Елена Попова

ФинЭкспертиза

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Т-2. Непонятно, зачем создавать себе дополнительную работу и дублировать всю информацию, сначала вводя данные в программу, а потом еще

возникает вопросов и недоумений у сотрудниц, когда они приносят больничные листы, а их просят написать заявление на предоставление отпу-

ДОВОЛЬНО СТРАННЫМ КАЖЕТСЯ ТРЕБОВАНИЕ О ВКЛЮЧЕНИИ В ТРУДОВОЙ ДОГОВОР ПУНКТА О НОРМЕ ВЫДАЧИ МЫЛА СОТРУДНИКАМ

раз переписывая ту же самую информацию вручную в личную карточку сотрудника. Также довольно странным кажется требование о включении в трудовой договор пункта о норме выдачи мыла сотрудникам, учитывая, что за его отсутствие компания может получить совсем несмешной штраф.

ска по беременности и родам на этот период.

*Елена Попова, директор по персоналу компании ФинЭкспертиза

Беседовала А. Верещагина

Я думаю, что не буду оригинальной, если также вспомню о больничном по беременности и родам. Очень много

Журнал

2019 г.

Справка о компании: FinExpertiza – международная аудиторско-консалтинговая сеть, объединяющая 14 независимых аудиторских, оценочных и консалтинговых фирм в 12 странах мира. Единственная российская сеть, являющаяся членом Forum of Firms (при IFAC) – ассоциации, которая объединяет крупнейшие международные аудиторские сети. FinExpertiza является аудитором годовой финансовой отчетности Банка России за 2017 и 2018 гг. Входит в ТОП-30 крупнейших аудиторско-консалтинговых сетей мира по версии International Accounting Bulletin.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕЛЕНЕ ПОПОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Как защищаться от шантажа работников при "недобровольном увольнении"?

Не поленишься уделить время и искренне помогите кандидату осознать, что увольнение это и шанс на новую интересную работу

При любом увольнении сотрудника необходимо руководствоваться ТК РФ и соответствующими законодательными актами. При приеме на работу все условия и сроки должны быть предварительно оговорены, закреплены соответствующими документами, подписаны с 2х сторон. В случае недобросовестного исполнения условий договора или отсутствия необходимого результата в указанные сроки, не



**Международное
Кадровое агентство
MainStaff**

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



выполнения плановых заданий по неуважительной причине, работника необходимо уведомить, зафиксировать факт. Необходимо в соответствующие сроки сделать предупреждение сотруднику, дать шанс исправить ситуацию. Как говорят - предупрежден, значит вооружен.

Сотрудник должен понимать, что вы действуете законным путем, будет готов к такой ситуации. Если результата не последует, то вы законным путем можете расстаться с сотрудником, подписав соответствующий документ.

В нашей компании больше практикуется личное общение руководителя и hr специалиста с сотрудником. Консультируем увольняемого, даем оценку его профессиональных способностей и более выгодные шансы по дальнейшему трудоустройству.

Увольняемый приходит к пониманию, что жизнь на этом не заканчивается, а наоборот, начинается и он может успешно устроиться в интересной компании/сфере, сможет лучше реализовать себя, может быть полезен и успешно приносить пользу будущему работодателю, имея более комфортные и более выгодные условия оплаты труда.

Такой вариант приводит к расставанию по обоюдному согласию.

* Исследовательский центр
Международного Кадрового агентства
MainStaff

Журнал



2019 г.

ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агенства подписки на TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для



Мечты о садовнике реальны если вы увольняетесь корректно



Владимир
Телятников

Антал Бизнес Решения

УИ Как снизить риск до нуля появления в компании споров с уволенными “недобровольно”?



К сожалению, полностью исключить данную проблему нельзя.

Пока в компаниях работают люди, а не роботы, то всегда будут возникать ситуации, которые будут приводить к недовольству одной из сторон (работодатель – работник) и, как следствие, увольнению.

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сам процесс увольнения зависит от юридической грамотности, как работника, так и работодателя. На моей практике из каждых 100 увольнений 1 будет «недобровольным» или «проблемным». Здесь важно, чтобы у работодателя все документы были оформлены согласно ТК РФ, тогда работник не будет иметь такой рычаг, как трудовая инспекция. Практически каждый сотрудник знает эту инстанцию и угрожает ей при любом намеке на возможное, несправедливое с его точки зрения, увольнение.

Также, работники знают, что если работодатель не оформляет их по ТК РФ, то и спрос с них будет меньше. Доказать, что ты работал, не имея при этом трудового договора очень сложно.

При наличии трудового договора на руках и в случае отсутствия нарушений трудовой дисциплины уволить сотрудника «недобровольно» практически невозможно.

УИ Что делать чтобы “шатающиеся” на грани увольнения люди не мешали работать остальным и не портили атмосферу вовлеченности?

— Основываясь на опыте, я бы советовал увольнять таких сотрудников как можно быстрее. Если есть возможность – одним днем. Как извест-

но одна ложка дегтя может испортить целую бочку меда. И касательно колллектива данная поговорка работает точно также.

УИ Что говорить новым работодателям, когда они позвонят и пожелают получить отзыв о скандальном бывшем работнике?

— Следует говорить правду о профессиональных и личных качествах сотрудника, которые он проявлял в рамках своей деятельности.

Работникам хотел бы посоветовать не забывать о таком факторе, как сбор рекомендаций. И если вы уходите с предыдущего места работы со скандалом, то даже выиграв сейчас «битву», вы можете проиграть в целом войну при поиске новой работы своей мечты.

Сбор рекомендаций становится нормой при поиске и приеме персонала по многим позициям. Представьте ситуацию: вы увольняетесь из ООО «Ромашка» и с боем получаете компенсацию при увольнении в размере 80 000 рублей. В следующем месяце вы находите интересную вакансию в ОАО «Газпром» и подходите по требованиям.

Пройдя интервью с рекрутером, вы уже ждете, как начнете работать и по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**ПРОЙДЯ ИНТЕРВЬЮ С РЕКРУТЕРОМ, ВЫ УЖЕ ЖДЕТЕ,
КАК НАЧНЕТЕ РАБОТАТЬ И ПОЛУЧАТЬ СТОЛЬКО, ЧТО
ВАШ САДОВНИК БУДЕТ ПОДСТРИГАТЬ ЛУЖАЙКУ
ВОЗЛЕ ВАШЕГО ЗАГОРОДНОГО КОТТЕДЖА**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лучать столько, что ваш садовник будет подстригать лужайку возле вашего загородного коттеджа. Однако на пути всего этого станет один звонок рекрутера в ООО «Ромашку» с просьбой о рекомендациях.

О чем и как говорить с коллективом после подобных инцидентов?

— Зависит от стиля управления конкретного лидера и задач, которые стоят перед коллективом. Кто-то может детально рассказать, в чем причина увольнения и дополнительно мотивировать своих сотрудников. А

кто-то может продолжить работу без пояснения.

Мы работаем с людьми. Здесь нет универсального рецепта.

*Владимир Телятников, руководитель практики Антал Бизнес Решения

беседовала А. Верещагина

Журнал ,
2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВЛАДИМИРУ ТЕЛЯТНИКОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:

ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TR@TOP-PERSONAL.RU

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

Эксклюзивно для



Как снизить риск до нуля появления в компании споров с уволенными "недобровольно"?

Как показывает наша практика работы с разными компаниями, снизить риски до нуля нельзя, и от недобросовестных сотрудников нет стопроцентной защиты. Практически в любой структуре, особенно если речь идет о крупном и среднем бизнесе, где много линейного персонала, рано или поздно возникнет конфликтная ситуация.



Ирина Рыбак

**«Контакт»
(InterSearch Russia)**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как добиться максимальной защиты от таких случаев?

Работать на опережение. Вести грамотный подбор сотрудников, вне зависимости от должности, будь то грузчик или руководитель департамента. Внимательно оценивайте собеседования и собирайте рекомендации, если есть какие-то сомнения.

Второй момент – безукоризненно оформлять все документы с юридической точки зрения, делайте вовремя выплаты. В-третьих, если возникает намек на конфликт, постараться загасить его в самом начале, выслушать не только одну сторону, а по отдельности обе. Если сотрудник ценен, попробуйте все средства, чтобы сгладить неприятный инцидент. Если все оставить как есть, то придет следующий руководитель или сотрудник, и проблема вновь может выйти наружу.

Если приходится идти на крайние меры, то продумайте заранее концепцию разговора. Объясните, почему лучше уйти сейчас, всегда сохраняйте вежливое и уважительное отношение к человеку. Предложите дополнитель-

ную выгоду, которая простимулирует сотрудника уволиться по-хорошему, если он идет на откровенный конфликт: пообещайте дать рекомендации при уходе и дать будущим работодателям положительный отзыв.

Что делать чтобы “шатающиеся” на грани увольнения люди не мешали работать остальным и не портили атмосферу вовлеченности?

— Люди на грани увольнения действительно могут подрывать авторитет компании и руководства в глазах остальных сотрудников. Самый простой совет – разговаривайте с виновниками без перехода на личности и эмоции, изложите свою точку зрения и факты. В крайнем случае поднимайте вопрос о расставании. Если негативная ситуация начинает разгораться, не торопитесь и разберитесь. Конечно, идеальный вариант для работодателя – увольнение сотрудника по собственному желанию, но надо понимать, что увольнение по соглашению сторон приведет к более бесконфликтному положительному результату.

Если ситуация еще недостаточно обострена, подумайте о переводе сотрудника в другое подразделение: очень может быть, что он принесет больше выгоды компании именно на новом месте. В любом случае требу-



**ЕСЛИ ВЫ ПОБЕЩАЛИ СОТРУДНИКУ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ
ОТЗЫВ В ОБМЕН НА УВОЛЬНЕНИЕ, ВАМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
ПРИДЕТСЯ УСЕсться НА ДВУХ СТУЛЬЯХ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ется пристальное внимание к данной персоне. Конечно, здесь мы не имеем в виду неадекватных личностей, которым все всегда что-то должны, а они при этом не должны никому. Если есть какие-то подозрения, спросите подчиненного или коллегу, которому доверяете, что происходит и какие настроения ходят в коллективе. Поговорите с сотрудниками, если они начинают вставать на сторону виновников или заручитесь для этого моральной поддержкой неформального лидера.

УИ Что говорить новым работодателям, когда они позвонят и пожелают получить отзыв о скандальном бывшем работнике?

— Мое мнение – всегда говорить правду. Только обратную связь надо давать по всем правилам: не переходя на личности, избегая лишней эмоциональности и преувеличения. Стоит вспомнить и о хороших результатах или качествах, которые демонстрировал сотрудник. Будьте объективны.

Если вы пообещали сотруднику положительный отзыв в обмен на увольнение, вам действительно придется усесться на двух стульях. Здесь все зависит от самого подчиненного и истории конфликта: как долго он у вас работал, насколько был ценен для вас. Если все было совсем пло-

хо, попробуйте быть краткими: да, мы работали вместе, свои обязанности выполнял, в каких-либо преступных действиях не уличен.

Если же вас попросят дать расширенную характеристику, то я вместе с какими-то положительными аспектами произнесла бы фразу: «Но в нашем коллективе нам было сложно сработаться». Если сотрудник работал недолго, то у нового нанимателя в любом случае возникнут вопросы. Можно сказать, что каких-то отрицательных сторон вы назвать не можете, но это не ваш человек.

УИ О чем и как говорить с коллективом после подобных инцидентов?

— Зависит от инцидента. Если в конфликт было вовлечено большое количество людей, то конечно, должно быть проведено какое-то внятное объяснение того, что произошло. Если конфликт проходил за закрытыми дверями, а коллектив достаточно спокоен, то скорее всего, и нет смысла выносить проблему на всеобщее обсуждение.

УИ Есть ли что то ценное для Вас в статье Грановской К. в hr плане?

— Да, кейсы всегда обладают большой ценностью. Теперь в частности,

мы знаем, что заявление об увольнении, которое по словам истца написано в стрессе, все равно будет принято судом законным и добровольно оформленным.

Я всегда советую нашим клиентам не бояться судов: не всегда решение выносится в пользу сотрудника, это видно и по указанным кейсам. Главное, действовать по закону, не нару-

шая права работников и оформлять все документы правильно.

*Ирина Рыбак, руководитель отдела аутсорсинга компании «Контакт» (InterSearch Russia)

беседовала А. Верещагина

Журнал УП РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,

2019 г.

Справка о компании: «Контакт» (InterSearch Russia) – эксклюзивный представитель международной сети InterSearch Group, объединяющей ведущих провайдеров хедхантинговых услуг Executive Search по всему миру. «Контакт» – входит с 2001 года в число лучших кадровых агентств России по итогам исследований журнала УП.

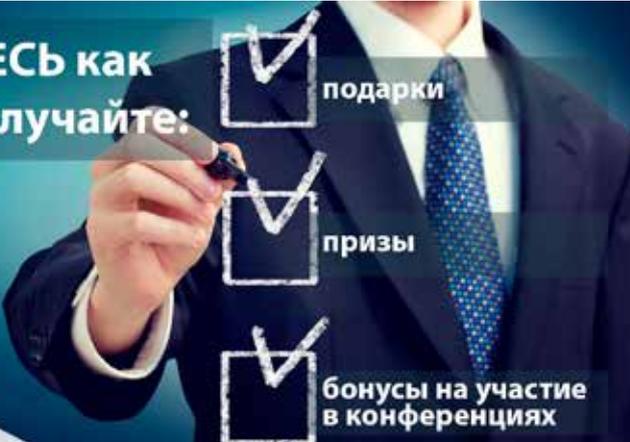


**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ИРИНЕ РЫБАК —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TR@TOP-PERSONAL.RU**



- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



НАЦИОНАЛЬНАЯ
ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2018

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ
В МАРТЕ 2019 ГОДА**

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Лин-технологии
- Лин-технологии
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- лучшие CEO
- лучшие hrd
- лучшие бизнес-тренеры
- лучшие авторы

ПРОГРАММА БИЗНЕС-КОНГРЕССА В НОВОМ НОМЕРЕ УП И НА САЙТЕ

Секретари премии сообщат лауреатам о награде и получении диплома
TP@TOP-PERSONAL.RU

Нужна СИСТЕМА недопущения появления "шатающихся" сотрудников

Да и после боя кулаками
не машут...

УП Как снизить риск до нуля
появления в компании споров с
уволненными "недобровольно"?

*М*ой опыт подсказывает,
что сильный HR Manager
или тот, кто отвечает в
компании за выстраивание работы с
персоналом и внутреннюю коммуни-
кацию, должен уметь выявлять и лик-
видировать конфликт ДО обращения
сотрудника в суд. Только это умение
вести переговоры способно недопу-
стить споры и исключить «недобро-
вольное» увольнение.



Наталья
Прохорова

Europersonnel

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Что делать чтобы “шатающиеся” на грани увольнения люди не мешали работать остальным и не портили атмосферу вовлеченности?

— «Шатающихся» на грани увольнения сотрудников вообще не должно быть в компании!

Один такой шатун портит всю атмосферу и очень быстро!

Проблема нарастет как снежный ком и ее решение потребует гораздо больших усилий. Если принято решение о сокращении / увольнении и т.д., воплощать его быстро, аккуратно, с

ОДИН ТАКОЙ ШАТУН ПОРТИТ ВСЮ АТМОСФЕРУ И ОЧЕНЬ БЫСТРО!

учетом интересов всех сторон и возможных последствий – обязанность и одна из наиболее ценных компетенций HR.

УИ Что говорить новым работодателям, когда они позвонят и пожелают получить отзыв о скандальном бывшем работнике?

— Правду, правду и ничего кроме правды. Включая и то, что компания упустила ситуацию и допустила конфликт.

УИ О чем и как говорить с коллективом после подобных инцидентов?

— Вообще-то говорить с коллективом нужно не после, а до и ради недопущения подобных инцидентов. После драки, насколько мне известно, кулаками не машут.

УИ Есть ли что то ценное для Вас в статье Грановской К. в hr плане?

— Статья на тему «Как бороться с тем, чего лучше было бы не допускать!»

Не для кого ведь не секрет, что наше трудовое законодательство несовершенно! А если это так, то добиться судебного решения в свою пользу сможет та сторона, которая лучше подготовится к процессу. При этом и решение может быть не справедливым (тут справедливости вообще не стоит искать!) и воплотить это решение сторонам будет стоить усилий. При этом, конфликт все равно не будет исчерпан до конца: «осадочек» на всегда останется!

Именно поэтому – хвала и низкий поклон компаниям, уделяющим вни-

мание вопросам внутренней коммуникации, опросам удовлетворенности

конфликт. И этим защитили компанию, руководство и коллектив.

ГОВОРИТЬ С КОЛЛЕКТИВОМ НУЖНО НЕ ПОСЛЕ, А ДО И РАДИ НЕДОПУЩЕНИЯ ПОДОБНЫХ ИНЦИДЕНТОВ

сотрудников, выстраиванию «HR бренда» работодателя! Поверьте, HR – профессионалов, в компаниях которых нет конфликтов на обсуждаемую тему, очень много! И не потому, что им достались сотрудники с райских планет! Они сумели выстроили СИСТЕМУ, исключющую такой глубокий и опасный

*Наталья Прохорова, Управляющий
Партнер Europersonnel

беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.

Справка о компании: С 1996 года Europersonnel / Member of Cornerstone International Group www.euro-person.com предоставляет услуги по подбору персонала для Российских и иностранных компаний на территории России, СНГ и Балтии. Мы специализируемся на подборе высококлассных и редких специалистов.

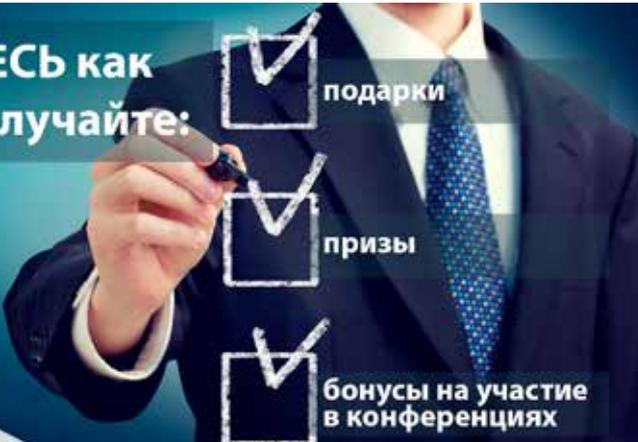


**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НАТАЛЬЕ ПРОХОРОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TP@TOP-PERSONAL.RU



- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

Эксклюзивно для



Вузы – это мозг нашей ЭКОНОМИКИ

Тогда они захотят стать частью компании, расти в ней и приносить пользу

Компаниям нужно готовить хорошие программы стажировок, обязательно приглашать таких выпускников и с помощью закрепленного наставника обучать, давать советы и помогать развиваться



Кристина
Леонгардт

ООО «Абсолют Страхование»

Эксклюзивно для

Разумные нормы труда охладят пыл любого спорщика

Ольга Клинг

«ЛюдиPeople»



Большинство тренингов, советов адвокатов-юристов-экспертов, материалов, размещенных в сети интернет, нацелены на защиту интересов работника в ситуациях: «Как защитить себя от давления со стороны работодателя или принуждения к увольнению», но крайне мало информации о том, как защитить себя работодателю от работников, уволившихся на самом деле по собственному желанию, а впоследствии использующих возможность восстановиться в должности и получить денежные средства за период вынужденного прогула по основанию – увольнение по принуждению.

Опытные юристы крупных компаний готовы делиться опытом по участию

в судебных делах такого рода, сбору доказательств для ответа на выдвигаемые обвинения. В случае, если работодатель выполняет абсолютно все действия, предусмотренные трудовым законодательством РФ, а линейные руководители предупреждены об ответственности даже за кулуарные разговоры и применение средств давления, – работодателю беспокоиться не о чем.

Но данный комментарий не юриста, а эксперта в управлении персоналом и организации труда. Основной защитой работодателя можно обоснованно считать зафиксированную реально рассчитанную норму труда и установленные для сотрудника цели, декомпозированные до индивидуального плана задач со сроками исполнения. Это возмож-

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но реализовать для всех работников компании, включая категорию административно-управленческого персонала. Данная форма управления персоналом зачастую минимизирует риск сниже-

Нормы труда, установленные сроки, зафиксированные в трудовых договорах под роспись, исключают вероятность обращения бывшего работника в суд.

НЕПРИЯЗНЬ И ДРУГИЕ АНАЛОГИЧНЫЕ ПОВОДЫ ДЛЯ УВОЛЬНЕНИЯ ПОД ДАВЛЕНИЕМ БУДУТ АБСОЛЮТНО РАЗБИТЫ ФАКТОМ НЕВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ

ния уровня вовлеченности остальных работников при наличии в компании условного «саботажника».

*Ольга Клинг, руководитель проектов компании «ЛюдиPeople»

Неприязнь и другие аналогичные поводы для увольнения под давлением будут абсолютно разбиты фактом невыполнения поставленных задач.

беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.

Справка о компании: Компания «ЛюдиPeople» работает на рынке с 2009 года. За 10-летний период зарекомендовала себя как эксперта высочайшего класса в вопросах управления персоналом, повышения производительности в различных отраслях. Девиз «ЛюдиPeople»: «Практика – критерий истины». Все наши эксперты – профессионалы с солидным практическим опытом, подтвержденным результатами. Компания обладает огромной базой статистической и практической информации, профессиональной библиотекой кейсов. Эксперты «ЛюдиPeople» готовы делиться с клиентами всем, что знают и умеют.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ОЛЬГЕ КЛИНГ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

МИРОВОЙ
БЕСТСЕЛЛЕР

Правила
управления
людьми

РИЧАРД ТЕМПЛАР

НАЦИОНАЛЬНАЯ
ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2018

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И
КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ
В МАРТЕ 2019 ГОДА**

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Лин-технологии
- Лин-технологии
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- лучшие CEO
- лучшие hrd
- лучшие бизнес-тренеры
- лучшие авторы

ПРОГРАММА БИЗНЕС-КОНГРЕССА В НОВОМ НОМЕРЕ УП И НА САЙТЕ

Секретари премии сообщат лауреатам о награде и получении диплома
TP@TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (222)

ЯНВАРЬ 2019

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

Светлана Щербатова

Перевод работника внутри компании: споры в судах и советы работодателям

Татьяна Кочанова

Привлечение к уголовной ответственности за нарушение правил охраны труда

Ксения Грановская

Увольнение по принуждению

Ирина Трубникова

Расчёт пенсии: что учитывается и как

Владимир Амстархов

Бунт в прокуратуре или отстаивание своего мнения?

Анастасия Жукова

Судебные споры с кадровыми агентствами

Чаталия Пластинина

Незаконное обогащение

Анна Ермохина

Как создать невидимый барьер для трудовых экстремистов?

Татьяна Горошко

Отрицательные факты не доказываются: что это – теория или практика?