



**Татьяна Кожевникова**

**Вознаграждение служит не тому, чтобы заставить неправильных людей делать правильные вещи, а тому, чтобы привлечь и удержать достойнейших**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Верблюд, оказывается, мыслит и поступает как человек. Он не прощает обид и может отомстить обидчику встретив его случайно спустя годы, отдыхает, когда устал, но и к тех, кто проявлял заботу о нем или просто погладил помнит всю жизнь....**

**А мы говорим о мотивации людей...**

**Все еще сложнее...**



*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

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

**Т**огда они захотят стать частью компании, расти в ней и приносить пользу...



Кристина Леонгардт,  
ООО «АБСОЛЮТ СТРАХОВАНИЕ»

стр. 56

**В**озможно, это подойдет новому работодателю, если он – руководитель коллекторского агентства...



Анна Сорокина,  
«МОСГОРТУР»



## Содержание

5

**МОТИВАЦИЯ ТОПОВ**  
**Каждый хочет построить свою версию «прекрасного будущего»**  
Татьяна Кожевникова

17

**ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
**Эмоциональный интеллект *uber alles***  
Олег Шевцов, WayToStart

18

**КОММЕНТАРИИ**  
**Искусственный интеллект – это уже фантастика**  
Владимир Кожухарь, бизнес-тренер

21

**РЕКРУТМЕНТ**  
**Уважение к кандидату – залог успеха**  
Юрий Андреев, «April Associates»

32

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Правила управления людьми: Как раскрыть потенциал каждого сотрудника**  
Ричард Темплар

41

**ОБРАЗОВАНИЕ**  
**Вузы – это мозг нашей экономики**  
Кристина Леонгардт,  
ООО «Абсолют Страхование»

45

**КОУЧИНГ**  
**Ситуацию надо видеть системно**  
Наталья Мачнева

51

**ЧЕТВЕРТАЯ РЕВОЛЮЦИЯ**  
**Кто не успеет – тот опоздает**  
Андрей Коптелов, Luxoft Training

54

**КОММЕНТАРИИ**  
**Искусственный интеллект – компаниям нельзя просто ждать...**  
Елена Никифорова,  
ООО «Абсолют Страхование»

56

**УВОЛЬНЕНИЕ**  
**А какой коллектив не страдал от людей-конфликтогенов?**  
Анна Сорокина, «МОСГОРТУР»

59

**КОРРУПЦИЯ**  
**Вынужденная коррупция**  
Татьяна Кочанова

№ 4  
(512)

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

Подписано в печать 07.02.2019 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](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных  
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды  
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

# Каждый хочет построить свою версию "прекрасного будущего"

*Против нас было всё, но от этого становилось ещё интереснее*

**УТ** Какие знания по теме мотивации Вам дал разнообразный опыт работы директором по управлению персоналом в крупных и известных компаниях (Mars, Росатом, METRO C&C) в отличии, например, от опыта работы только в одной компании небольшого размера?



Татьяна  
Кожевникова

*Работа* в лучших мировых компаниях позволяет на практике (а не из книг) узнать о самых передовых инструментах материальной и нематериальной мотивации. Кроме того, в таких компа-

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ниях очень высокий калибр специалистов, что помогает многому научиться от коллег и начальника. Например, в METRO C&C в период моей работы в компании топ-команда состояла из очень опытных руководителей международного уровня: достаточно сказать, что операционным директором был экспат из Голландии, который сейчас является президентом компании «Магнит», а финансовым директором - коллега из Болгарии, который долгое время возглавлял IKEA Centres Russia. Управлять людьми такого калибра это очень интересная, но в то же время сложная задача. Я наблюдала за тем, как наш CEO успешно справляется с такой «звездной» командой, и училась у него. В небольшой компании (особенно если это российский бизнес) у меня такой возможности не было бы.

го видения и харизмы, CEO должен иметь высокую степень развития эмоционального интеллекта. В российских компаниях первые лица зачастую пытаются доминировать с помощью унижений, оскорблений и постоянного сталкивания коллег лбами.

Обычно это признак неуверенности в себе и отсутствия лидерских качеств. Иногда это означает наличие «собственной повестки», то есть ситуации, когда приоритетом является не успех бизнеса, а личное обогащение или собственный карьерный рост любой ценой.

Лидеры с высоким эмоциональным интеллектом делают правильные вещи, потому что они искренне заинтересованы в эффективности компании и искренне уважают людей, с которыми

## **В КОМАНДАХ, ГДЕ ДИРЕКТОРА ОПАСАЮТСЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, РЕЖЕ ПРОИСХОДИТ ОТКРОВЕННОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМ, РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ВЫСКАЗЫВАЮТ СВОЁ МНЕНИЕ**

Основной вывод, который я сделала для себя, это то, что мотивация топ-менеджеров и управление ими это очень тонкая материя, и не у всех это получается. Помимо стратегическо-

ми работают. Они создают особую атмосферу в топ-команде с помощью не очень важных (на первый взгляд) деталей: уважение к мнению коллег, совместные обеды и поездки в команди-






**В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ПЕРВЫЕ ЛИЦА ЗАЧАСТУЮ ПЫТАЮТСЯ ДОМИНИРОВАТЬ С ПОМОЩЬЮ УНИЖЕНИЙ, ОСКОРБЛЕНИЙ И ПОСТОЯННОГО СТАЛКИВАНИЯ КОЛЛЕГ ЛБАМИ**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ровки, неформальное общение после работы, празднование торжественных дат, памятные подарки. Но в итоге оказывается, что это не просто приятные детали, которые вызывают у топ-менеджеров положительные эмоции. Они представляют собой инструмент формирования доверия внутри команды, которое, в свою очередь, повышает эффективность совместной работы


 **Сильный HR brand позволяет привлекать к разговору нужных ценных кандидатов. Но вопрос их мотивации – это уже новая глава?**

Безусловно, привлечение, удержание и мотивация талантов — это отдельные HR процессы, зависящие от разных факторов. HR бренд (а также уровень фиксированной оплаты тру-

## МОТИВАЦИЯ ЗАВИСИТ ОТ ПРАВИЛЬНО СКОНСТРУИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПЕРЕМЕННОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

и качество принимаемых решений. В командах, где директора опасаются генерального директора, реже происходит откровенное обсуждение проблем, руководители не высказывают своё мнение. Это негативно сказывается на бизнесе. В топ-команде, где руководители чувствуют себя комфортно с эмоциональной точки зрения, формируется позитивная атмосфера, которая немедленно передаётся всей организации. Вовлечённость персонала выше в тех компаниях, где членам правления нравится работать друг с другом, и где сотрудники видят их вместе на всех корпоративных мероприятиях.

да) важны для привлечения кандидатов, а на мотивацию больше влияют инструменты нематериального поощрения: позитивный опыт сотрудника, признание и уважение со стороны коллег и руководителей, внутреннее соревнование между подразделениями организации, возможность сделать карьеру. Также мотивация зависит от правильно сконструированной системы переменного вознаграждения.

 **Адизес интересно описал этапы жизни компании, а что Вы можете сказать о трансформации мотивации во времени? Как она может измениться у ценного специалиста через полгода, два года, пять**



**лет? Что происходит с мотивацией по мере взросления компании?**

— Если специалист долго работает в компании на одной и той же должности, то в большинстве случаев его мотивация изменяется по параболе. Первое время она не очень высокая:

Что касается жизненного цикла компании, то этап развития, на котором она находится, влияет не на мотивацию, а на тип сотрудников, которые будут там наиболее эффективны.

На стадии зарождения и активного развития нужны сотрудники с одним

## **ЭТАП РАЗВИТИЯ, НА КОТОРОМ ОНА НАХОДИТСЯ, ВЛИЯЕТ НЕ НА МОТИВАЦИЮ, А НА ТИП СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ БУДУТ ТАМ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ**

новый сотрудник входит в курс дела, знакомится с коллегами и бизнесом, не все получается, уровень стресса достаточно высок. Через полгода человек обычно полностью интегрируется в организацию, у него/нее появляются друзья, он/а начинает ассоциировать себя с компанией и гордиться ее брендом. Мотивация растет, и этот рост продолжается примерно 2-3 года. Через 4-5 лет, проведенных на одной должности мотивация начинает падать, поэтому, если работодатель не хочет потерять ценного специалиста, он должен предложить ему/ей что-то новое: более высокую должность, релокацию в другой регион или страну, смену функционального направления или дополнительные обязанности, например, наставничество.

набором компетенций, а на стадии стабильности – с другим. Если подобрать правильных сотрудников, то и на мотивацию придется тратить меньше усилий и времени.

**Приход в компанию нового CEO влияет на мотивацию? Почему порой от нового босса уходят ценные топы-менеджеры?**

— Любой CEO напрямую влияет на мотивацию команды, причём неважно, пришел ли он недавно, или работает уже много лет. Ценные топ-менеджеры могут уйти в любой момент, поэтому наблюдать за их эмоциональным настроением надо постоянно. Причин ухода может быть много, в своей книге «Мотивация как она есть» я выделила наи-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

более часто встречающиеся и назвала их «врагами мотивации». К ним относятся несправедливость и двойные стандарты (например, наличие у CEO фаворитов, которым можно то, что не прощают остальным); корпоративный цинизм и несоответствие слов делу, коррупция, непрофессионализм, недоверие, неуважение и нетерпимость к ошибкам подчинённых, недостаток информации и непрозрачность процедур и системы принятия решений, бюрократия и неправильное использование такого мощного фактора, как деньги (например, субъективные ре-

— Тема взаимоотношения руководителей в топ-команде вообще очень интересна и драматична. Я подробно рассматриваю этот вопрос в моей книге «HR как он есть». Опыт показывает, что в высшем менеджменте компании всегда присутствуют две или более враждующие группировки, которые как Монтекки и Капулетти борются за власть и за влияние на генерально-го. Критерии, по которым возникают группировки, могут быть самыми разнообразными: россияне – экспаты (в международных компаниях); «москвичи» – «регионалы» (в компаниях, где

## ПЫТАЕТСЯ СДЕЛАТЬ В НОВОЙ КОМПАНИИ КОПИЮ ТОГО, ЧТО БЫЛО В СТАРОЙ

шения о повышении зарплаты отдельным руководителям, выплата им разовых бонусов, выделение персональных льгот, не предусмотренных политикой компании).

 **Мотивация у каждого руководителя индивидуальная, в том числе могут отличаться уровни материального вознаграждения. Как различия в факторах мотивации влияют на климат в топ-команде? Может ли разный уровень вознаграждения вызывать такие деструктивные эмоции как зависть, непонимание и нежелание помогать друг другу?**

корпоративный центр располагается в Москве, а активы – в регионах); «бюрократы» – «рыночники» (в околোগосударственных компаниях, куда в ходе реформ переходят специалисты из коммерческих структур); «производственники» – «эффективные менеджеры» (в технологических или производственных компаниях, куда нанимаются специалисты, хорошо разбирающиеся в финансах, но плохо знакомые с отраслевой спецификой), «захватчики» – «пленные» (при слияниях и поглощениях).

Ещё одна часто встречающаяся ситуация в компаниях, которые недавно созданы, или где полностью обнови-





**В ВЫСШЕМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КОМПАНИИ ВСЕГДА  
ПРИСУТСТВУЮТ ДВЕ ИЛИ БОЛЕЕ ВРАЖДУЮЩИЕ  
ГРУППИРОВКИ, КОТОРЫЕ КАК МОНТЕККИ И  
КАПУЛЕТТИ БОРЮТСЯ ЗА ВЛАСТЬ И ЗА ВЛИЯНИЕ НА  
ГЕНЕРАЛЬНОГО**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лась топ-команда, это руководители, пришедшие из компаний с разными корпоративными культурами и отличающимися бизнес-процессами. Каждая из таких группировок пытается сделать в новой компании копию того, что было в старой. Это практически невозможно, так как отличаются собственники, привычки среднего менеджмента и рядовых сотрудников, используется другое оборудование и ИТ системы, а также очень мешает вторая часть команды, которая в то же самое

и ребёнка, и его единственный мотив — это получить как можно больше денег, чтобы хватило на алименты трем детям из предыдущей семьи, оплату строительства загородного дома и проживание молодой жены за границей.

Соответственно, перед CEO или собственником стоит очень непростая задача: как превратить группу людей с различными мотивами в единую команду, способную достигать по-

## КАК ПРЕВРАТИТЬ ГРУППУ ЛЮДЕЙ С РАЗЛИЧНЫМИ МОТИВАМИ В ЕДИНУЮ КОМАНДУ, СПОСОБНУЮ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ

время пытается построить свою версию «прекрасного будущего».

Также у каждого топ-руководителя могут быть различные причины хорошо работать и добиваться успеха. У одного человека материальные проблемы полностью решены, и его или ее интересует исключительно продвижение собственного бренда, статусные символы и первые места в рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров». Другого мотивирует возможность решать сложные задачи и победить конкурентов. А третий человек может в пятьдесят лет завести новую семью

ставленных целей, как исключить зависть, конкуренцию и индивидуализм. Я уже говорила выше про создание атмосферы доверия и эмоционального комфорта, за которые отвечает лидер команды. С точки зрения вознаграждения выход только один: все топ-менеджеры должны относиться к одному грейду в организации и получать примерно одинаковый базовый оклад. Если CEO считает, что у кого-то из топов вклад в общий результат значительно меньше, чем у остальных, значит эта должность должна быть на грейд ниже и не входить в правление (исполнительный комитет) компании.



Тот же принцип должен использоваться при определении размеров краткосрочного и долгосрочного переменного вознаграждения. У всех топов должны быть одни и те же корпоративные КПЭ, чтобы они чувствовали,

дон, где живёт семья руководителя. Топ-менеджеры часто летают ночными рейсами, чтобы как можно больше времени посвятить работе, и через несколько лет такой образ жизни обычно приводит к бессоннице, гастриту, по-

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС, СВЯЗАННЫЙ С ПРОБЛЕМАМИ БИЗНЕСА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С БОССОМ

что находятся «в одной лодке» друг с другом и с собственниками компании.

вышенному артериальному давлению, а иногда и к инфаркту.

**У** Выгорание топов – приходилось ли Вам его наблюдать? Можете привести примеры того, как это проявлялось? Лечится ли этот “недуг”, или поздно пить боржоми?

Другим аспектом выгорания является постоянный эмоциональный стресс, связанный с проблемами бизнеса и взаимоотношениями с боссом.

— Боржоми полезно пить всегда, потому что хорошее состояние здоровья и позитивный эмоциональный настрой являются главными средствами профилактики выгорания топ-менеджеров. Руководителям приходится работать по 12 часов в день, иногда без выходных, много ездить в командировки. Мне часто встречались ситуации, когда топ-менеджеры проводили в Москве только выходные, а с понедельника по пятницу вылетали за Урал или за полярный круг, в те города, где расположены производственные активы компании. Некоторым повезло больше, и они на выходные возвращаются не в Москву, а в Лон-

Начальники есть у всех, даже у топ-менеджеров (это совет директоров, собственник или несколько собственников, государственные чиновники – в случае госкомпаний). Причем, чем выше уровень таких начальников, тем меньше они думают о чувствах топ-менеджеров. Они работают 24 часа в сутки и ожидают, что наёмные руководители также будут «на работе» всегда, и в выходные, и ночью, и в праздники.


Бороться с этим вряд ли возможно. Если топ-менеджер чувствует, что он или она «на пределе», лучше найти другую компанию, где стиль управления более расслабленный, или уйти на «вольные хлеба» – стать предпринима-





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


телем, консультантом, начать преподавать или писать книги. Жизнь одна, и было бы несправедливо провести ее остаток в больницах и санаториях.

 В западных книгах есть примеры, когда новому ценному CEO компания оформляла кабинет в его любимом стиле, заказывала еду в лучших ресторанах, изучив его вкусы заранее. У нас это есть, или мы еще не дошли до такого уровня конкуренции за таланты?

— На самом деле я встречала такой подход как раз в российских компаниях. В одной из организаций, где я работала, для генерального директора сделали отдельный этаж с персональным лифтом. Его офис выглядел как пятизвездочный отель и занимал несколько сот квадратных метров. Еду ему готовил персональный повар. Всем заместителям генерального директора также предложили выбрать

дорожку, чтобы заниматься фитнесом, и большую плазменную панель, которую он будет смотреть во время занятий. Вторая панель висела в самом рабочем кабинете.

CEO международных компаний, в которых мне довелось работать, вели себя совсем иначе: у них были такие же кабинеты, как у других руководителей, а иногда они вообще располагались в открытом офисном пространстве, комнат отдыха ни у кого не было, и туалетом они пользовались общим, вместе с остальными сотрудниками.

 Ваши советы “бывалого” – как помочь топам компании поддерживать высокую мотивацию?

— В одной из самых главных книг моей жизни «От хорошего к великому» Джима Коллинза содержится следующая мысль: если окружить себя правильными людьми и подобрать им

## ЧЕМ ВЫШЕ УРОВЕНЬ ТАКИХ НАЧАЛЬНИКОВ, ТЕМ МЕНЬШЕ ОНИ ДУМАЮТ О ЧУВСТВАХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

свой стиль дизайна кабинетов. Некоторые предпочитали хай-тек, другие – псевдо-дзен. Особое внимание они уделяли виду комнат отдыха и персональных туалетов. Один из моих коллег попросил (за счет компании) установить ему в комнате отдыха беговую

соответствующие позиции, то они будут работать самостоятельно и демонстрировать великие результаты.

Вознаграждение служит не тому, чтобы заставить неправильных людей делать правильные вещи, а тому,



**ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ОНИ УДЕЛЯЛИ ВИДУ КОМНАТ  
ОТДЫХА И ПЕРСОНАЛЬНЫХ ТУАЛЕТОВ**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

чтобы привлечь и удержать достойнейших. Данный принцип, который Коллинз называет «Сначала кто», работает и в России: настоящего успеха могут добиться только люди с сильной

Главный фактор мотивации топ-команды это суперординарные цели: стать компанией номер один на рынке, превратить стартап в «единорога», открыть десять тысяч магазинов, по-

## ПРОТИВ НАС БЫЛО ВСЁ, НО ОТ ЭТОГО СТАНОВИЛОСЬ ЕЩЁ ИНТЕРЕСНЕЕ

внутренней мотивацией. Мои друзья-альпинисты, покорившие Эверест, рассказывали, что они испытали фантастическое чувство победы, стоя на самой высокой вершине Земли и понимая, что весь мир у их ног. Такая же сильная мотивация была у команды Оргкомитета ЧМ по футболу, в которой я имела счастье работать. Мы хотели победить всех и провести лучший в истории чемпионат, несмотря на санкции, допинговые скандалы, негативную пиар кампанию на Западе и недоверие к игре нашей сборной. Против нас было всё, но от этого становилось ещё интереснее.


рить международный рынок и так далее. А задача CEO (или собственника) заключается в том, чтобы не мешать профессионалам заниматься своей работой и постоянно ставить им все более амбициозные задачи.

\*Татьяна Кожевникова


беседовала И. Галкина

Журнал

2019 г.



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



**Эксклюзивно для**





# Эмоциональный интеллект nuber alles



Правильными и важными мыслями делится Татьяна Кожевникова. В первую очередь, я согласен с тем, что стиль и подход в управлении и то, как мыслит руководитель компании имеет большое значение для общего успеха всей команды.

Мне нравится мысль: “Лидеры с высоким эмоциональным интеллектом делают правильные вещи, потому что они искренне заинтересованы в эффективности компании и искренне уважают людей, с которыми работают.”

Интересы компании должны быть всегда выше, чем интересы конкретного менеджера. Во многих организациях присутствует не объективная система мотивации, основанная на субъективном мнении руководителя. Поэтому очень важно наличие прозрачной и кристально честной системы роста в компании. В этом случае, специалисты

понимают “правила игры” и не отвлекаются на различные интриги. А еще очень важен индивидуальный подход к каждому специалисту. У каждого сотрудника в силу его личных качеств, опыта и взглядов абсолютно различная мотивация, я согласен с автором, что необходимо уделять как можно больше времени индивидуальному общению с каждым из них.

Я также против явного выделения руководства компании от линейного персонала. Настоящая серьезная работа она об эффективности, а не о ком-форте директоров.


\*Олег Шевцов, директор digital-агентства WayToStart

беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.

Справка о компании: Digital-агентство WayToStart - является экспертом в разработке и развитие онлайн проектов. Среди клиентов: Clarins, Столичная, ТАСС, Айтеко и многие другие компании.



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



Эксклюзивно для



# Искусственный интеллект – это уже фантастика

## О революции

*Ч*етвертая технологическая революция, о которой говорит Дмитрий – чрезвычайно интересная тема. Говорить о ней начали с начала нулевых, а уже в 2011 году в Германии, была принята стратегия развития немецкой промышленности для повышения её конкурентоспособности с учётом изменений в контексте четвертой технологической, иногда её называют промышленной, революции. В России наиболее известными шагами в этом направлении стала цифровизация госуслуг и кибербезопасность.

Четвертая технологическая революция — это не просто больше информации о привычном нам течении событий, производстве или коммерции. Это ускорение процессов принятия управленческих решений и их влияния на реальное производство и экономику.

Искусственный интеллект, о котором говорит Дмитрий уже начал проникать



**Владимир  
Кожухарь**

бизнес-тренер

**Эксклюзивно для**





в привычные нам процессы. Например, бухгалтерская система сама разносит выписку и предлагает оператору проверить корректность уже сделанных проводок, десять лет назад это была фантастика, сейчас это реальность. Автомобили научились сами парковаться, а беспилотные аппараты развозят пиццу и почту.

### Жизнь в городе

Лично мне, как жителю мегаполиса, очень интересна интеграция решений четвертой технологической революции в управление городом и его инфраструктурой. Уверен, что многое станет более легким и комфортным для использования. Хотелось бы включить сюда управление освещенностью города, как правило весной и осенью, при быстрой смене часов светового дня наши дороги не всегда освещены в темное время суток, и наоборот, иногда городское освещение, наоборот, горит при отсутствии необходимости.

Очень надеюсь на приход четвертой технологической революции в мусоропереработку. Думаю, для любого города, проблема переработки бытовых отходов является экологической болячкой. Сортировка мусора и его последующая утилизация, либо вторичная переработка – это больной зуб для горожан, живущих по соседству с мусорными полигонами. Тем более если

задуматься о экологическом наследии для наших детей и внуков.

### Роботизация труда

Очень ярко выглядит описанный Дмитрием пример для сельского хозяйства. Наверняка многие фермеры вздохнут с облегчением, так как наличие самоработающего, автономного комбайна или трактора будет интересно для хозяина земли.

Могу предположить, что массовое внедрение автоматизированных, самостоятельных производственных единиц в сельском хозяйстве и других отраслях, приведёт к серьёзному изменению в рынке труда. Появится избыток рабочей силы, который нужно направить в новое, производительное направление, если мы не хотим получить люмпенизацию части общества, или что ещё хуже – некое подобие луддистского движения.

Так же полностью согласен с Дмитрием в том, что процесс цифровизации будет нарастающим и скорее всего лавинообразным. Появление недорогих комплектующих и самостоятельных девайсов позволяет уже сегодня использовать имеющиеся машины и оборудование с учётом принципов четвертой технологической революции. И, думаю, половина производимого сегодня оборудования и машин име-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ет уже штатные места, с проложенными шинами питания и управления, для установки систем и датчиков, которые будут произведены через три-пять лет с учётом нарастающей цифровизации. Так как элементная база обновляется быстро. И если смотришь в завтра, то это надо учитывать сегодня.

### Влияние на экономику России

Уверен, что для России четвёртая технологическая революция несёт колоссальные возможности с точки зрения экономического роста, так как населения нашей страны явно недо-

статочно для продуктивного использования всех природных ресурсов. Но придётся решить ряд непростых вопросов, связанных с изменением профиля потребностей экономики от работоспособного населения, и соответствующих программ обучения в средних и высших учебных заведениях.

\*Владимир  
бизнес-тренер

Кожухарь,

беседовала А. Верещагина


Журнал




2019 г.

**ВЛАДИМИР КОЖУХАРЬ** – Бизнес-спикер, бизнес-тренер, консультант по финансам и управлению, член Института Внутренних Аудиторов, член Ассоциации судебных экспертов, сертифицированный судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности, автор книги «Руководство по управлению финансами», владелец торговой марки «Ликвидатор затрат» и управляющий партнёр тренинговой компании «Ваш бизнес», учредитель и генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «Т». Более двадцати лет опыта управления финансами в различных отраслях.

Компания ООО «Т» зарегистрирована в 2012 году. Специализация компании – деятельность по оказанию консультационных и информационных услуг в сфере коммерческой деятельности, управления, финансового аудита. В 2018 году деятельность компании прошла сертификацию по требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:20015). Основные заказчики компании – производственные предприятия, предприятия оптово-розничной торговли, предприятия сферы услуг.



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



**Эксклюзивно для**



# Уважение к кандидату – залог успеха

Занимаясь карьерным консалтингом, я лично провел около 8000 собеседований face-to-face с топ-менеджерами. Первая сложность, о которой все они говорят, их печаль и боль – это общение с рекрутерами или эйчарами. И с этим, на мой взгляд, надо определенно что-то делать. Это гораздо более актуальная тема, чем, например, понимание таланта кандидата, который находится перед вами. Любой управленец, побывавший в качестве кандидата, обязательно бросит камень в сторону эйчаров, а эйчары, естественно, будут защищаться. Я не сторонник кого-то обвинять и кого-то оправдывать, но считаю, что, у современных рекрутеров этот крайне важный момент является слабым звеном.

Основная проблема заключается в том, что позиции эйчаров занимают молодые люди и барышни. У них недостаточно жизненного и делового



Юрий Андреев

«April Associates»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



опыта, чтобы понимать всю ситуацию, сложившуюся в компании. К тому же им особо и не дано возможности разобраться в этой ситуации. Поэтому они коммуницируют с топ-менеджерами чисто в шаблонном режиме: – «У вас какой рост?» – «Метр семьдесят восемь». – «Не подходите, метр восемьдесят нужно». А общаться им приходится с управленцами, которых имеют десяти-, двадцати-, тридцатилетний опыт. Эти люди, которые родились в Советском Союзе, прошли перестройку, сделали карьеру, изначально несколько критически относятся к своим молодым собеседникам. Мало того, они еще периодически сталкиваются с некомпетентностью, отсутствием жизненного опыта, недостатком эмоционального интеллекта. В результате мы имеем то, что имеем: управленцы называют сотрудников hr-департамента «мальчиками» и «девочками». Кто-то, более жесткий, говорит прямо: «Девочка, мне с тобой разговаривать неинтересно, буду беседовать с генеральным...». Авторитет эйчара подрывается, уже подорван, и им приходится свою деятельность декларировать, сглаживать, лакировать... Никто этого не озвучит, но это есть, и это известно на рынке.

Когда я начинал, у меня, слава богу, хватало ума не задавать вопросы в формате допроса, а начинать с установления контакта. Возможно, мне это было легче, так как по первой профессии я психотерапевт.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**УИ** Приходит кандидат на должность топ-менеджера, а 25-летняя девочка задает ему банальные вопросы... Как бы вы предложили решить эту проблему?



Пришел в подбор персонала из психотерапии и обладал навыками проведения психотерапевтической сессии, но не обладал навыками проведения интервью. Первый проект, над которым я работал в агентстве «Профи», — поиск главного инженера в строительную компанию. Мне было 22 года, а нужно было разговаривать с «взрослыми дяденьками», тем более из строительной отрасли, с достаточ-

предыдущей работе. Это будет характеризовать вас как профессионала». — «Почему как профессионала?» — «Потому что, если вы достигли высокого уровня высоты и сложности, было бы логично и здорово, если бы рассказали об этом простым языком». Ко мне положительно относились, потому что я никого не допрашивал, а изначально признавал авторитет собеседника, как говорят в психотерапии — «собака сверху и собака снизу». И в то же время призывал к нормальному человеческому общению.

Тех, кто смог это сделать, я показывал, и закрыл проект буквально за три недели. Собственники остались

## УПРАВЛЕНЦЫ НАЗЫВАЮТ СОТРУДНИКОВ HR-ДЕПАРТАМЕНТА «МАЛЬЧИКАМИ» И «ДЕВОЧКАМИ»


но высокой позицией. На тот момент я нашел для себя выход. Когда ко мне приходили эти господа, я прежде всего устанавливал контакт и устанавливал контекст. Контекст заключался в том, что я откровенно говорил: «У меня нет опыта в строительстве, я не являюсь профессионалом в вашей области, но при этом являюсь человеком, который ведет данный предмет. Я бы попросил вас объяснить мне, гуманитария, простым человеческим языком, чем вы занимались на своей

очень довольны. Это не универсальная, но реально работающая модель. Если кандидат начинает «бычить», то показывать клиенту, скорее всего, его не стоит. Если же он начинает описывать свои действия, истории успеха, я отмечаю: он обладает логикой, здравым смыслом, есть определенная последовательность, он может правильно расставить акценты, коммуникабелен, у него высокий уровень эмоционального интеллекта. Это опять-таки понимание контек-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ЕСЛИ КАНДИДАТ НАЧИНАЕТ «БЫЧИТЬ», ТО ПОКАЗЫВАТЬ КЛИЕНТУ, СКОРЕЕ ВСЕГО, ЕГО НЕ СТОИТ**



ста. «Взрослый дядя» понимает, что ему нужно разговаривать с юной девушкой. Юная девушка понимает, что ей нужно разговаривать с «взрослым дядей». Все понимают контекст этой встречи и начинают договариваться в формате «win-win». Тогда это возможно, тогда это эффективно. Умничать и чмокать губами — неэффективно и мало общего имеет с адекватностью.

## ТЕХ, КТО СМОГ ЭТО СДЕЛАТЬ, Я ПОКАЗЫВАЛ, И ЗАКРЫЛ ПРОЕКТ БУКВАЛЬНО ЗА ТРИ НЕДЕЛИ

Диалог — это про движение и изменение вектора навстречу друг другу. Чего на мой взгляд не хватает эйчарам? Простой человеческой доброжелательности и понимания, что все мы живем один раз. Нет такого понятия «время», есть такое понятие «жизнь» — в данной точке мы тратим жизнь друг на друга, и поэтому нужно быть доброжелательнее. Это потом окупается. У многих существует иллюзия, что они общаются с корпорациями, должностями в них. Посты занимают люди, и один будет общаться с должностью, а другой — с человеком. Выигрывает тот, кто общается с человеком.

В Google очное собеседование на одну позицию проходят 5000 человек. На работу выходит один.

Есть мнение, что 4999 человек уходят обиженными и будут негативно отзываться о компании. Зачем Google это делает?

— Во-первых, Google — это digital-компания. У них идет глобальный поиск, и есть определенная выработанная модель — для отрасли и для лидера отрасли — которая им под-


ходит. Как они это сделали — это вопрос к ним: в чем конкретно суть такой модели подбора, поиска и джоб оффера (если это не коммерческая информация и если это возможно). Мой двоюродный брат, серебряный призер чемпионата мира по программированию среди одаренных детей, работает в Лондоне. Он шел на общих основаниях и добился этой позиции. Google изначально делает очень большую воронку, но джоб оффер получает действительно выдающихся людей.

Второй момент. Когда я работал в DEPO Computers, генеральный директор говорил: «Пускай люди от нас уходят. Это очень хороший пиар, и самое главное — бесплатный». Вполне возможно, что то же самое делает





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**GOOGLE ИЗНАЧАЛЬНО ДЕЛАЕТ ОЧЕНЬ БОЛЬШУЮ  
ВОРОНКУ, НО ДЖОБ ОФФЕР ПОЛУЧАЕТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО  
ВЫДАЮЩИХСЯ ЛЮДЕЙ**



и Google. Это не утверждение, это гипотеза.

**УП** Но получается, что закрытие только одной вакансии обходится в полмиллиона долларов: если стоимость одного собеседования (100 долларов) умножить на 5000...

— В Томске я подбирал людей в подразделение DEPO Computers. Мы приехали, провели презентацию, собрали около 400 анкет. Далее определили для себя критерии, по которым отбираем кандидатов, чтобы выстроить последовательность собеседова-

**УП** Мой знакомый прошел четыре собеседования в Google в США, последнее из которых длилось 4 часа. Его не взяли, но он очень позитивно настроен по отношению к компании, потому что получил много интересной информации, побывал в офисе, пообщался – и готов был сам платить деньги за такое собеседование...

— Не понимаю, какой может быть негатив, когда со стороны работодателя выступает профессионал. Можно и нужно написать, как проводят собеседование так называемые олигархи. Они не просто так занимают эти посты. Они могут из человека выжать

## ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД – ЭТО НЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОХОД, И ОН НЕ ПРОПИСЫВАЕТСЯ

ний и просмотреть наиболее интересных. Их 400 кандидатов мы отобрали около 50 человек, которых отправили к ведущему в нашей стране тренеру по переговорам, и он провел с ними ассессмент. Их них примерно половину мы включили в резерв, а 25-30 человек направили в Москву на обучение. Таким образом, выборка в масштабах только одного города составила 10%.

по максимуму. У меня было собеседование, которое длилось девять с половиной часов: началось в обед и закончилось в половине двенадцатого ночи предложением о работе. За это время мне только два раза позволили выйти. Я даже не подозревал, что столько знаю об управлении персоналом. Владелец компании сам формировал себе команды, и действительно понятно, почему его окружали лучшие из лучших.





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Вы начали с того, что ситуация в нашем рекрутменте плохая...**

— Давайте не будем делить на белое и черное. Просто есть что улучшить, есть над чем работать. Я не уве-

Вот здесь есть очень важный, уникальный психотерапевтический момент, который я наблюдаю в 80% ситуаций. Люди в современном мире неспособны правильно оценивать контекст. Под контекстом я имею в виду

## **ГОСПОДА, ПОЧЕМУ ДО СИХ ПОР МЫ НЕ ВИДИМ ВАС В КАЧЕСТВЕ СОБСТВЕННИКОВ КРУПНЕЙШИХ БИЗНЕСОВ В СТРАНЕ?**

рен, что нужно придумывать какие-то новые методы. Когда я проводил собеседования, где требовался сильный технический бэкграунд, то приглашал на встречу специалиста из технического департамента и мы проводили собеседование вдвоем. Были случаи, когда проводили собеседование втроем: «продажник», «технар» и я. Эта схема 15-летней давности. Не понимаю, почему все прогрессивное на тот момент забылось, а сейчас в очередной раз пытаются изобрести велосипед, задавая вопросы типа «кем вы себя видите через 5-10 лет?». Я вообще не понимаю его смысл в наше турбулентное время. Мы берем с вами на работу какого-нибудь вице-президента, который прошел все итерации, и двадцатипятилетняя барышня задает ему этот вопрос. Какой реакции она ждет?

ситуацию: что сейчас происходит, кто передо мной сидит, о чем говорим. Сотрудники hr-департаментов сплошь и рядом не понимают, с кем они разговаривают и как вести диалог. Владимир Владимирович Козлов, потрясающий специалист по переговорам, который работал со многими интересными людьми, призывал в какой-то момент не коммуницировать, а общаться.

Когда я провожу собеседования, меня часто спрашивают: «А Вы точно рекрутер? Вы очень странно проводите собеседования, вы просто общаетесь». Теоретическое понимание такого подхода были заложено в университете, а практические навыки — в структуре компании IBS, дистрибуторское подразделение которой возглавлял Сергей Владимирович Эскин. Прошло много лет, но я до сих



пор с ними общаюсь, это совершенно уникальные люди. Мне повезло, потому что я работал в уникальной и очень крутой команде управленцев. Все они пришли из западного бизнеса.

**УП** По моему мнению, за последние 10–15 лет уровень эйчаров в госкомпаниях понизился, потому что возглавлять эти подразделения стали по протекции...

— В определенной степени это нормально. Это называется лоббизм. Просто мы находимся на разных уровнях «пищевой цепочки».

**УП** Может быть, во главе HR-службы оказываются люди, которые «зажали» в себе доброжелательность?

— Давайте разделять вопросы коммуникации и управления. Мы говорим

чески невозможно, потому что в 22 городах 8000 сотрудников «пальцы в розетки суют». Любой менеджмент — конкретный, так как он преследует, прежде всего, определенную экономическую цель. Гуманистический подход — это не управленческий поход, и он не прописывается.

**УП** Тиньков говорит, что у них в банке собеседования на рядовые позиции проводит робот и в будущем собеседования будут только роботизированные. Ваше мнение об этом?

— В любой сфере есть некие подразделения на операционные позиции (кассир, продавец, заправщик), где прописан регламент работы, сформулированы требования. Роботизация собеседований возможна в том случае, если у нас с вами есть четкие маркеры оценки и четкая система оценки этих маркеров. В прошлом

## КЛАССИЧЕСКАЯ ИСТОРИЯ: ЗВЕЗДА СПОРТА СТАНОВИТСЯ БЕЗДАРНЫМ ТРЕНЕРОМ...


о доброжелательности как о подходе. Когда я был директором по персоналу энергетического холдинга, это был достаточно жесткий менеджмент по той причине, что по-другому техни-

ке был точно такой же спор по поводу искусственного интеллекта и живых гроссмейстеров. Но разве на данный момент искусственный разум на 100% побеждает живых гроссмей-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стеров? Разве люди бросили играть в шахматы, потому что не могут победить машину? Нет. Шахматы продолжают существовать...

 Почему топ-менеджеры, оставшись без работы, не всегда могут продолжить карьеру на прежнем высоком уровне?

— У меня к таким людям возникает логичный вопрос: господа, почему до сих пор мы не видим вас в качестве собственников крупнейших бизнесов в стране? Вы говорите о том, как много вы реально сделали, следовательно, вы давным-давно вышли на уровень собственников. Возьмите успешную модель, которую вы создали или использовали на прежнем месте рабо-

жмента, не обязательно, что из него выйдет талантливый политик. И наоборот. Классическая история: звезда спорта становится бездарным тренером...

 Зачем топ-кандидату, пришедшему на собеседование в кадровое агентство, предлагают заполнить анкету, если он указал ту же информацию в резюме?

— Мы опять-таки возвращаемся к непониманию контекста. Если мы продаем «Бентли», мы понимаем, кто будет являться нашей целевой аудиторией. Если допускаем, что наша целевая аудитория — люди богатые, мы «затачиваем» наш контекст под богатых. Если торгуем шаурмой на Казан-

## ЗАГОНЯТЬ ЧЕЛОВЕКА В КОСТЮМЕ ЗА 40 000 ДОЛЛАРОВ В СИТУАЦИЮ, В КОТОРОЙ ОН ЧУВСТВУЕТ СЕБЯ УНИЖЕННЫМ

ты, и воплотите в собственный бизнес. Это логично.

Я, как реалист и прагматик, думаю, что на определенном уровне управленческие умения переходят в политические. Дальше вопрос крайне непростой: это другая профессия. Если человек талантлив в области менед-

ском вокзале — контекст нам тоже более-менее понятен.

Барышня на ресепшен в кадровом агентстве должна по-деловому выглядеть, у нее должна быть та доброжелательность, о которой я говорил, и должны быть четкие, правильные скрипты. Загонять человека в костю-



ме за 40 000 долларов в ситуацию, в которой он чувствует себя униженным... Он унижен не нами, а таково его восприятие в плане его карты мира. Его посадили в угол, дали бумажку, которая для него уже составлена кем-то другим. Собеседование еще не началось, а его самооощение по 10-балльной шкале уже минус девять. Я совершенно искренне не понимаю, как можно такое сотворить.

Мы работаем с успешными людьми, потому что неуспешные нам не интересны. Наша задача — максимизировать комфорт и открытость со стороны этих людей. Соответственно, не надо нам никаких обгрызенных ручек, не надо никаких анкет. Нам нужна миловидная девушка, которая скажет: «Здравствуйте, мы рады видеть вас.

Будьте добры, присаживайтесь. Если рекрутер задержится, я заранее приношу вам извинения». Все под контролем. С одной стороны — доброжелательность, с другой — деловой подход. Ключевые моменты: первый — доброжелательность, второй — понимание контекста, третий — бизнес-область и четвертый — понимание того, что мы с разных сторон делаем общее дело, и того, что мир — очень маленький.


\*Юрий Андреев, партнер и руководитель проектов в Компании «April Associates»

беседовала И. Галкина


Журнал

2019 г.

**Справка о спикере:** Юрий Андреев, карьерный консультант. Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова Профессиональный спортсмен, психотерапевт, ученый. В 2002 году пришел в HR и делал карьеру in house в управлении персоналом. Дорос до должности вице-президента по управлению персоналом в российской электроэнергетике и потом перешел в консалтинг. Сейчас основные направления его деятельности executive search и карьерный консалтинг.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЮРИЮ АНДРЕЕВУ —  
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](http://www.alpinabook.ru)

Ричард Темплар

# Правила управления людьми: Как раскрыть потенциал каждого сотрудника



## КАК ПОНИМАТЬ ЛЮДЕЙ

Когда все счастливы и пребывают в согласии, всем хорошо. Вы хотите получить лучшее от людей для их и вашего блага, но в то же самое время вы хотите помогать им и поддерживать по мере своих возможностей. На самом деле два этих желания вовсе не противоречат друг другу. Поэтому, чтобы получить максимум, вы должны разобраться, какие мотивы движут людьми.

Вы не почините сломавшуюся машину, не зная, что происходит у нее под



капотом. Поломка может быть совсем простой, но, если вы не понимаете механику, вы не заставите вашего железного коня отвезти вас домой. Однако, если у вас есть хотя бы базовые знания о том, как работает двигатель внутреннего сгорания, ваши шансы уехать серьезно возрастают.

Точно так же наличие хотя бы основных знаний о том, что движет людьми, означает, что вы можете получить от них желаемое и при этом еще и помочь им. В первой группе правил изложены принципы человеческого поведения, которые пригодятся вам в общении. Вы поймете, что заставляет людей вести себя именно так, а не иначе, а также как заставить их изменить свое поведение, если оно приносит вред вам, им или всем сразу.

В конце раздела я поместил несколько правил о том, как помочь вашему ребенку, когда он вступит в переходный возраст, потому что мне много раз приходилось наблюдать, как теряются в этот момент родители. Они видят, что их повзрослевшему чаду нужна поддержка, но не знают, как лучше ее оказать. Кстати, эти же правила можно применять и в общении с чужими детьми и с некоторыми взрослыми.

Во всем, о чем я говорю, ничего чересчур хитрого или заумного — я для этого недостаточно образован. Я просто наблюдал за людьми и сформулировал то, что вы наверняка замечали и сами.

## Правило 1

### ПОНИМАНИЕ ПОМОГАЕТ

У каждого из нас есть прошлое. Оно обуславливает наше поведение — служит если не оправданием, то по крайней мере причиной наших поступков. Конечно, никто не может знать всех подробностей и сложностей вашей истории так, как вы сами, но многие способны уловить главное.

Всегда есть причина тому, почему определенные вещи вызывают у нас тревогу, стресс, возбуждение, скепсис, спокойствие, злость, уверенность и т. п. Это может быть генетика, неприятный жизненный опыт или, если верить Фрейду, психологическое наследие наших родителей. Друзья могут говорить вам, что вы не должны так переживать из-за этого, так подозрительно относиться к тому, или быть таким беззаботным, или так кричать. Но они просто не понимают — если бы они ходили в ту же школу, что и вы, или жили в такой же бедности, как вы, или работали на вашего последнего босса, они бы вели себя так же.

Это справедливо для всех. Нет ни одного человека в мире, на которого не влиял бы его прошлый опыт. Так что, когда ваш коллега рявкает на вас, или ваш друг вас обижает, или ваш партнер забывает про ваш день рождения, просто помните, что у всего всегда есть



причина. Возможно, она совершенно дурацкая, но она есть.

Я говорю вам все это потому, что, если вы понимаете причину, вам легче справляться с негативным поведением других людей. Даже если вы не можете изменить само поведение, вам будет легче смириться, если вы видите, что за ним стоит. И часто оказывается так, что одна ваша готовность понять обезоруживает людей и заставляет вести себя по-другому.

Допустим, ваш босс всегда раздражается, если возникает риск отклониться от графика — идет ли речь о важном проекте или простой встрече за обедом.

объясните ему, почему вы это делаете, чтобы не выглядеть чрезмерно назойливым. И что дальше? Ваш босс будет испытывать меньший стресс и перестанет срывать на вас. По-моему, лучше для всех, не так ли? Хочу прояснить: я не оправдываю дурное поведение 1. Конечно, никто не должен срывать раздражение на других людях, которые того не заслужили. Так же, как и свой гнев, тревогу, неуверенность и все остальное. Но это происходит. И я просто хочу научить вас, что делать, когда вы попадете кому-то под горячую руку. Я прошу вас постараться понять мотивы другого человека не ради него, а ради вас.

## **НЕТ НИ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА В МИРЕ, НА КОТОРОГО НЕ ВЛИЯЛ БЫ ЕГО ПРОШЛЫЙ ОПЫТ**

Это не ваша вина, и вам не нравится, что он выплескивает свое раздражение на вас. Но представьте, что вы знаете — или хотя бы подозреваете, — что его отец держал всех домочадцев в ежовых рукавицах и ненавидел опоздания? Или что на предыдущей работе он не получил повышения, потому что не успел завершить что-то в срок? Разве вы не станете хоть чуть-чуть сочувствовать ему? Разве вы не захотите ему помочь? Хорошо. Теперь просто старайтесь везде успевать, а если вам стало о чем-то известно, предупреждайте босса заранее обо всем, что должно произойти. Однако

### **Правило 2**

#### **НИКТО НЕ ОБЯЗАН БЫТЬ ТАКИМ ЖЕ, КАК ВЫ**

Когда-то на работе я сидел рядом с человеком, который всегда поддерживал свой стол в совершенно ненужном, бессмысленном, невыносимом порядке. По крайней мере я воспринимал это так. Все папочки сложены идеально ровно, сбоку лежит маленькая аккуратная подставка для кофейной кружки, у каждого карандаша, дырокола и скрепки есть



свое место. И работал он точно так же. Любую вещь он сразу же возвращал на свое место, каждую заметку писал правильным цветом, каждое полученное письмо помечал цветовым кодом и архивировал. Кругом были развешены подробные списки дел с пометками, обозначающими их очередность, степень срочности и важности.

Это сводило меня с ума. Тот человек не мог сделать что-то неожиданное, резко переключиться или последовать за внезапно возникшей идеей. А еще он не выносил, если я бросил неаккуратную папку поверх его идеально сложенных бумаг. Я всегда думал, что он подавляет свою собственную креативность и не дает себе быть гибким, что вести себя так — просто нелепо.

Но... Как обычно, со временем мне пришлось признать, что есть но, и вот в чем оно состояло. Если происходило что-то экстренное, как вы думаете, кто мог найти нужное письмо быстрее всех? На кого можно было всегда положиться, что он уж точно не забудет важную часть задания, о которой забудут все остальные? Кто мог организовать любое мероприятие или проект со сверхчеловеческой эффективностью? Кто всегда вовремя приходил на все совещания со всеми документами и всегда был готов поделиться копиями с теми, кто оставил свои в кабинете?

Если говорить начистоту, я всегда смотрел на коллегу сверху вниз, потому что он не умел генерировать идеи так

же, как я, или заставлять другие отделы выполнить что-то за нас, или действовать спонтанно.

Но во всем этом ему мешал не его идеально чистый стол. Он просто был другим человеком. Стол лишь стал наиболее очевидным для всех индикатором его сущности, которая совершенно отличалась от моей. И — как я наконец понял — как минимум не менее ценной, чем моя. Просто другой.

Почти каждый из нас время от времени думает, что живет и делает все правильнее других. И что люди, которые отличаются от нас, неправы — или по крайней мере менее правы, чем мы. Я помню, как лет в двенадцать был в гостях у товарища и обнаружил, что его семья пользуется не той маркой зубной пасты, что мы. Я подумал, что эти люди какие-то странные — очевидно же, что наша паста самая лучшая, в противном случае мы бы ее не покупали. Почему же они тогда пользуются другой?

Конечно, я знаю, что говорю об очевидных вещах. Просто иногда о них легко забыть. Когда другие люди заставляют нас лезть на стенку, нам проще считать, что они глупы, нерациональны и нелогичны, чем подумать о том, что их поведение, возможно, вполне уместно, просто непохоже на наше. Однако, если вы хотите получать от людей лучшее — для вас и для них, — вы должны всегда сознавать: даже если вам что-то-то не нравится, не нужно делать вывод, что это неправильно. Когда я наконец при-





знал, что у моего коллеги никогда не будет на столе такого беспорядка, как у меня, и что такое положение вещей совершенно нормально, мне стало гораздо проще хорошо к нему относиться.

Нет смысла расстраиваться из-за этого — такова человеческая природа. Если вы говорите боссу, что никак не успеете завершить в срок отчет, или объясняете сестре, что поехать в отпуск всей семьей

## **ЕСЛИ ВАМ ЧТО-ТО НЕ НРАВИТСЯ, НЕ ФАКТ, ЧТО ЭТО «ЧТО-ТО» — НЕПРАВИЛЬНО**

### **Правило 3**

#### **ЛЮДИ СЛЫШАТ ТО, ЧТО ХОТЯТ СЛЫШАТЬ**

Моя подруга-преподаватель рассказывала мне, как сложно бывает объяснить студенту, что если он хочет иметь хорошие оценки, то ему стоит выбрать другой предмет, — а к этому у него нет склонности и он никогда не сможет добиться в нем многого. Иногда, говорила она мне, приходится быть очень жесткой, чтобы заставить студентов услышать это.

Люди запрограммированы улавливать то, что они хотят слышать, и игнорировать то, чего слышать не хотят, — запрограммированы до такой степени, что сами не сознают этого. Но если вы хотите, чтобы люди поддерживали вас и выступали на вашей стороне, вы должны понимать: когда они не желают чего-то слышать, объяснить им вашу точку зрения будет нелегко.

не получится, всегда старайтесь понять, действительно ли они воспринимают то, что вы говорите. Если вы подозреваете, что нет, — если они пытаются оспаривать очевидные факты или гнут свою линию как ни в чем не бывало, — попробуйте объяснить еще раз, более доходчиво («Новые данные поступят только двадцать второго числа, раньше нам их никак не обработать»), а если и это не помогает, задайте вопрос («Можно ли провести анализ на основании наших предположений, не дожидаясь последних цифр?»). Вопросы заставят вашего собеседника задуматься о проблеме, у него не выйдет сделать вид, будто ее не существует.

И не ходите вокруг да около. Ваши слова должны быть убедительными, ясными, конкретными и, возможно, даже жесткими. Не говорите боссу: «Ну, понимаете, проблема в том, что мне сложно сделать это до конца месяца. Ну, то есть данные будут только перед самым окончанием срока, а там столько работы, что я не знаю... как мне удастся



сделать все вовремя». Нет, вы должны сказать: «Я боюсь, что не успею доделать отчет до конца месяца. Давайте я предоставлю его пятого числа следующего месяца?» Если можете, изложите то же самое еще и в письменном виде.

И кстати, попробуйте разобраться, почему именно люди не желают вас слышать. Вдруг у них из-за этого будет больше работы? Или они не хотят передавать неприятные новости дальше? Или из ваших слов следует, что они не получат желаемый результат? Или то, о чем вы говорите, нарушает их планы? Или

седника. Если вы станете тянуть время, ситуация только усугубится. В какой-то момент вы услышите: «Я помню, ты говорил, что это сложно, но я не думал, что это вообще невозможно...» или: «Почему ты не сказал мне раньше?» — и вам захочется вырвать себе все волосы, потому что на самом деле вы все говорили. Просто вас не слышали.

И конечно, прежде чем вы спросили: да, то, о чем я говорю, относится и к вам тоже. Вы тоже слышите только то, что хотите слышать. Об этом тоже не стоит забывать.

## **НЕ ХОДИТЕ ВОКРУГ ДА ОКОЛО. ВАШИ СЛОВА ДОЛЖНЫ БЫТЬ УБЕДИТЕЛЬНЫМИ, ЯСНЫМИ, КОНКРЕТНЫМИ И, ВОЗМОЖНО, ДАЖЕ ЖЕСТКИМИ**

оно подразумевает перемены, а эти люди не хотят перемен? Если вы сможете определить, в чем именно состоит их ментальный блок, вам, очевидно, будет легче его преодолеть. В самом крайнем случае вам легче будет донести свою мысль: «Я понимаю, тебе кажется, что мы расстроим маму, но мы в этом году просто не можем позволить себе такую поездку».

Вам нужно достучаться до человека — и лучше раньше, чем позже. Если ваш босс все равно не получит отчет к концу месяца или у вас нет никакой возможности поехать в этом году в отпуск со всей семьей, вы все равно должны так или иначе донести печальный факт до себе-

### **Правило 4**

#### **ЛЮДИ ВЕРЯТ В ТО, ВО ЧТО ХОТЯТ ВЕРИТЬ**

Недавно я прочитал об одном интересном эксперименте. Ученые взяли две группы людей с противоположными политическими взглядами и продемонстрировали каждой группе один и тот же набор статистических данных и другой фактической информации. В результате люди из обеих групп посчитали, что эти факты подтверждают именно их точку зрения.



Наши убеждения основаны вовсе не на объективных фактах. Они связаны с нашим общим представлением о мире, которое складывается из того, что мы переняли у родителей и усвоили на собственном опыте, из мнений наших друзей и авторитетных для нас людей, из того, как мы воспринимаем сами себя... Убеждения часто относят к сфере духовного, потому что они основаны на вере не меньше, чем на знании. И с этим, увы, не поспоришь.

Вам когда-нибудь доводилось в конце жаркого политического спора слышать «А знаешь, ты прав. Теперь я это понимаю»? Такого не происходит практически никогда. Потому что мы обсуждаем факты, но они лишь малая часть того, что составляет наши убеждения. Например, расист с противником расизма могут спорить, приводя статистические данные о влиянии иммиграции на рынок труда, или об уровне преступности, но вовсе не эти данные лежат в основе их убеждений, потому вряд ли кто-то из них изменит мнение.

На самом деле наши убеждения основываются на неких иррациональных ощущениях, и мы просто ищем факты, которые их подтверждают. Мы не сознаем этого процесса и обманываем себя, утверждая, что наши взгляды логически более обоснованы, чем взгляды наших противников.

Поэтому, в общем-то, обсуждать политику или религию с другими людьми (конечно, за исключением тех, кто и

так с вами согласен) — бессмысленно. Слова, факты, статистические данные — все, что мы используем в спорах для доказательства своей правоты, — неспособны повлиять на чужие убеждения.

А раз вы не в силах их изменить, в спорах вы лишь тратите время впустую. Это не значит, что человек никогда не откажется от своих убеждений. Но изменить их он может только под влиянием своего опыта. Он должен пережить что-то сам — ваш опыт не заменит ему собственного.

Ваши убеждения меняются на протяжении жизни — порой внезапно, а порой почти незаметно. Поэтому попробуйте оглянуться назад и подумать, почему вы перестали голосовать за консерваторов и начали голосовать за социалистов, или стали из атеиста мусульманином, или больше не поддерживаете частные школы, или пришли к выводу, что аборты по требованию должны быть легальны, или решили, что арахисовое масло действительно сочетается с джемом.

Можете ли вы сказать, что эти перемены произошли в результате дискуссии с кем-то, кто не был согласен с вашей прежней точкой зрения? Я почти уверен, что ответ — нет. Такие вещи происходят, когда вы сами переживаете что-то новое, или знакомитесь с людьми, судьбы которых впечатляют вас, или оказываетесь в непривычных обстоятельствах, или сталкиваетесь на работе с чем-то, что заставляет вас взглянуть на мир иначе. Иными словами, никто не может из-



менить ваши убеждения за вас — только вы сами.

Просто не забывайте об этом в следующий раз, когда начнете спорить с кем-то, чьи взгляды покажутся вам глупыми, нелогичными или невыносимыми. Я не говорю, что вы не должны отстаивать свои убеждения. Просто смотрите реально на возможность заставить другого человека передумать.

знаете, но всегда ли вы сами задумываетесь о том, каково другим иметь дело с вами?

Если вы хотите, чтобы общение было позитивным и продуктивным — а вы, конечно же, хотите, — то должны сознавать ваш собственный вклад в каждый разговор и каждое взаимодействие. Например, если вы настроены на драку и это по вам видно, вы получите драку. Если вы выглядите простаком, вами будут

## **ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН ПЕРЕЖИТЬ ЧТО-ТО САМ — ВАШ ОПЫТ НЕ ЗАМЕНИТ ЕМУ СОБСТВЕННОГО**

### **Правило 5**

#### **ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ ВЛИЯЕТ НА РЕАКЦИЮ ЛЮДЕЙ**

Люди живут и действуют не в пустоте. Человек — общественное животное, которому необходимы другие люди. Мы используем друг друга. Мы стимулируем воображение друг друга. Наши эмоциональные и ментальные реакции часто зависят не только от темы общения, но и от того, как оно проходит.

Вы наверняка сознаете то, о чем я сказал, — я просто напоминаю, что общение эффективно, если в нем участвуют двое (или все). Если собеседник не слушает вас, вы испытываете злость, унижение или разочарование. Вы это

пользоваться. Если вы излучаете уверенность, вам станут доверять и полагаться на вас.

Каждый раз, когда вы ждете от кого-то конкретной реакции, задумайтесь о том, что вы вкладываете в общение для того, чтобы получить желаемое. Это может быть разовая задача — например, убедить босса дать вам шанс показать, на что вы способны, — или необходимость разрушить некую устойчивую схему. Потому, если вашему приятелю всегда удается уговорить вас на то, чего вам совсем не хочется, подумайте, что вы такого делаете или говорите, что позволяет ему давить на вас. Может быть, у вас есть привычка сдаваться заранее и вы говорите «нет», уже зная, что в конце концов скажете «да»? Если вы хотите изменить ситуацию, то должны поработать





над этим. В следующий раз вы будете готовы отказать более убедительно.

Мне приходилось встречать людей, которые получали гораздо меньше, чем заслуживали, потому что, выступая на совещаниях, говорили нерешительно. Из-за этого они выглядели неуверенными в себе, неопытными, неумелыми. Никто из присутствующих не признавал, почему реагирует именно так, а не иначе, — но выступавшему не удавалось их убедить. Тот же самый человек с теми же самыми предложениями мог бы получить совершенно другой результат, если бы говорил уверенно.

удивляются, когда дети огрызаются в ответ. То же касается людей, которые приходят на рабочее совещание, рассчитывая убедить всех в чем-то, но изначально занимают агрессивную оборонительную позицию, что никак не играет им на руку.

И все это оказывается совсем не так очевидно, когда речь идет о вас. Поэтому, когда в следующий раз разговор пойдет не так, как вам хотелось бы, постарайтесь объективно оценить, как вы ведете его. Я не говорю, что проблема обязательно в вас, я не говорю, что так бывает всегда. Но, если вы хотите что-то изменить, подумайте об этом.

## ЕСЛИ ВЫ НАСТРОЕНЫ НА ДРАКУ И ЭТО ПО ВАМ ЗАМЕТНО, ВЫ ПОЛУЧИТЕ ДРАКУ

Опять же все это кажется очевидным, но посмотрите, сколько людей сталкивается с такой проблемой и не сознает ее. Взять хотя бы родителей, которые утверждают, что не хотят конфликтов со своими детьми, но в то же время постоянно ругают и критикуют их, а потом

Журнал 

2019 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04*

*www.alpinabook.ru*

# Вузы – это мозг нашей ЭКОНОМИКИ



*Кристина  
Леонгардт*

ООО «Абсолют Страхование»

**УТ** В Тихом океане собрался мусор из пластика размером как Франция, а в России таким “мусором” становятся выпускники непонятных вузов? Или не все так печально?

*А* мой взгляд, все совсем не так и точно нельзя называть выпускников Российских вузов «мусором».

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сейчас в России ведется активная работа в сфере образования, где для выпускников ведущих вузов страны предусмотрены отличные программы стажировок в крупных компаниях, организуются различные мероприятия, олимпиады, конкурсы, которые помогают им в трудоустройстве. В основном сильно востребованы выпускники технических университетов — программисты, разработчики и

в работе и сильное желание развиваться.

В нашей компании мы также стараемся помогать молодым специалистам в трудоустройстве, предлагая им программы стажировок в разных департаментах. Мы считаем, что в нашей компании у них есть отличный шанс научиться работать по своей специальности. Мы готовы давать им

## **КОМПАНИЯМ НУЖНО ГОТОВИТЬ ХОРОШИЕ ПРОГРАММЫ СТАЖИРОВОК, ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИГЛАШАТЬ ТАКИХ ВЫПУСКНИКОВ И С ПОМОЩЬЮ ЗАКРЕПЛЕННОГО НАСТАВНИКА ОБУЧАТЬ, ДАВАТЬ СОВЕТЫ И ПОМОГАТЬ РАЗВИВАТЬСЯ**

другие, обучающиеся по направлению ИТ. Т.к. сейчас век инноваций и век диджитализации, крупные компании открывают много проектов, связанных с автоматизацией данных, развитием онлайн-каналов продаж, разработкой и тестированием мобильных приложений и так далее, а кто лучше молодых специалистов может в этом разобраться? Сейчас каждый молодой специалист — это возможность для компании получить полный объем знаний в современных технологиях, поток свежих идей, скорость

интересные проекты, уютный офис, профессиональных руководителей и высокий уровень корпоративной культуры — что может быть лучше такого старта?

**УИ** Стоит ли как в Германии делить уже школьников 7-го класса на тех, кому только в училище, и тех, кому можно в вузы?

— С одной стороны, хочется сказать «да», а с другой стороны «нет» —




не все талантливые и великие люди окончили университет, и не все, окончившие университет — талантливые и

сделать вывод: для того, чтобы под-росток правильно и осознанно выбрал профессию и возможные пути ее по-

## **ТОГДА ОНИ ЗАХОТЯТ СТАТЬ ЧАСТЬЮ КОМПАНИИ, РАСТИ В НЕЙ И ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ**

великие люди. Примеров очень много — например, Марк Цукерберг бросил свое обучение в Гарварде, Ричард Брэнсон бросил школу в 16 лет, а Билл Гейтс создал язык программирования Basic для первого микрокомпьютера во время учебы на первом курсе университета, после этого также бросил учебу. Что было бы с ними, если бы за них уже сделали выбор? Мне кажется, что никто не в праве решать за ребенка сложится его профессиональная карьера или нет. Тут важно дать ему самому понять, что ему интересно. Безусловно, процесс профессионального самоопределения является достаточно сложным, на него оказывают влияние различные факторы — позиция родителей, позиция друзей, позиция школьных педагогов, достаточное количество информации о профессии и, конечно, набор определенных навыков и способностей. Проанализировав все вышеизложенное и учитывая сложность рассматриваемого вопроса, можно

лучения, которая бы отвечала общественным и личным потребностям, определил свою профессиональную позицию, ему необходима квалифицированная помощь. А именно: разумное психолого-педагогическое вмешательство, профессиональное консультирование и последовательное проведение всех этапов профориентационной работы.

 **Ваш совет работодателям: как отбирать выпускников из слабых вузов (переобучать, дообучать, мотивировать расти и т.д.)?**

— Мой совет заключается в следующем — компаниям нужно готовить хорошие программы стажировок, обязательно приглашать таких выпускников и с помощью закрепленного наставника обучать, давать советы и помогать развиваться. Тогда у будущих профессионалов появится мотивация стать «лучшей версией себя». Программа стажировок должна включать в себя не только обучение работе в определенной сфере, но и погруже-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ние в жизнь компании, ее ценности и миссию, ее корпоративную культуру и традиции, т.к. , на мой взгляд, это то, что поможет им понять, что они хотят работать, и именно в этой компании и хотят быть профессионалом своего дела. Когда их ожидания будут оправданы — тогда они захотят стать частью компании, расти в ней и приносить пользу.


**\*Кристина Леонгардт,**  
Директор по персоналу  
ООО «Абсолют Страхование»

беседовала А. Верецагина


Журнал

2019 г.

**Справка о компании:** Страховая компания «Абсолют Страхование» (бывший «ИСК Евро-Полис») была создана в 1992 году и является универсальным страховщиком. Активы компании – 5,4 млрд рублей, уставный капитал 1,02 млрд рублей. По итогам 2017 года сборы превысили 3,3 млрд руб, что на 7,7% больше показателей прошлого года. В 2018 году агентство RAEX («Эксперт РА») присвоило компании рейтинг ruA+ (что соответствует рейтингу «A+ (I) «Очень высокий уровень надежности» по старой шкале агентства). ООО «Абсолют Страхование» обладает развитой филиальной сетью и имеет представительства в 17 экономически развитых регионах Российской Федерации.

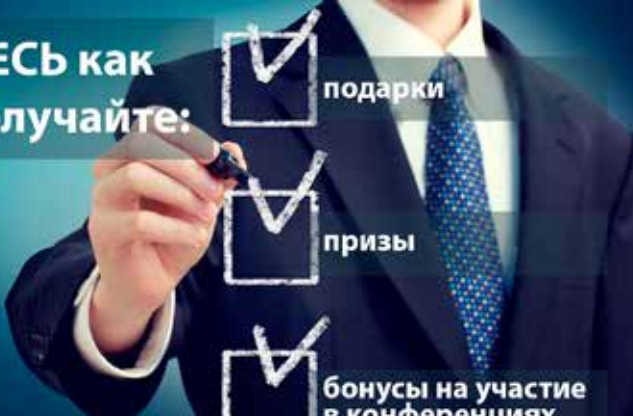


**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
КРИСТИНЕ ЛЕОНГАРДТ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как  
подписчик УП и получайте:**

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



**Эксклюзивно для**





# Ситуацию надо видеть

## СИСТЕМНО

**УТ** В чем отличие Executive-коучинга от обычного?



Executive-коучинг — это коучинг высших руководителей.

Суть коучинга — это создание обстановки, ситуации, когда клиент (коучИ), может превратить свои проблемы в осознанные результаты, раскрыть свой потенциал, увидеть какие-то свои ограничения, посмотреть на ситуацию с другой стороны и в результате решить задачу, с которой пришел.

Коуч не учит, не наставляет, не советует. Есть фраза: «Жил-был один человек, и однажды он оставил свое мнение при себе». Фраза хорошо иллюстрирует позицию коуча, когда он не вмешивается в ситуацию клиента, но при этом, видит ее в целом, а также



*Наталья Мачнева*

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



видит то, что не позволяет клиенту достигнуть намеченного результат. Задача коуча задать правильные вопросы в нужном месте беседы, в нужное время.

В связи с тем, что Executive- коучинг – это коучинг именно высших руководителей, появляются дополнительные требования к квалификации коуча.

Коуч должен видеть ситуацию системно, в целом, стратегически сверху, «не погибая» в деталях рассказа клиента. Деталей может быть действительно очень много.

Например, топ-менеджер и его функциональный департамент. Все проблемы руководителя отражаются на жизни и работе его подчиненных, на бизнесе в данном функциональном направлении, а соответственно на результативности, эффективности процессов, на успешности сотрудников, и т.д.

Если это владелец или генеральный директор, соответственно, увеличивается влияние до размера всего бизнеса со всеми сотрудниками, которые «автоматом» попадают под последствия нерешенных проблем.

Коуч создает возможность посмотреть на ситуацию / проблему / задачу со всех сторон и принять оптимальное решение. За каждую коуч-сессию должен быть достигнут намеченный результат. Все изменения, которые

происходят благодаря коучинговым сессиям, клиент получает как результат. В разных запросах могут быть разные результаты, но они, в любом случае, играют важную роль в работе клиента.

Важно партнерство. Именно равная позиция собеседников, когда топ-менеджер видит, что коуч понимает его задачи, проблемы и запросы. Вопросы могут быть разные: от общего стратегического развития до узко функциональных тем (в финансах, HR, логистике и т.д.) Executive-коуч должен иметь собственный управленческий опыт, чтобы коучИ понимал, что коуч может задать квалифицированные и правильные вопросы, которые продвинут клиента в решении его задач.

**В чем может быть отличие коучей, когда один коуч знает, например, банковскую тему в совершенстве, а второй совершенно в ней не разбирается?**

— Здесь сильно зависит от задач. Например, клиентом может быть финансовый директор банка. У него есть некая дилемма именно по функциональной проблеме. Конечно, общаться с коучем, который имеет специализацию в финансах, будет удобнее, потому что есть профессиональные термины, знание финансовых процедур, процессов, и т.д. Коуч, имеющий опыт в фи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





нансовой сфере, может задать точный профессиональный вопрос, который раскроет проблему с новой стороны, покажет варианты развития ситуации, укажет на профессиональные нюансы.

Впрочем, с другой стороны, коуч с иной специализацией, не зная профессиональных нюансов, смотрит на проблему не «тоннельно». В этом случае коуч, может задать неожиданный вопрос, который окажется более эффективным для решения задачи клиента, поможет открыть новые пути развития, вывести в совершенно иное русло, породить некое оригинальное решение.

Executive-коучинг может быть внутренним, как в больших корпорациях, и может быть внешним.

Например, есть крупный банк, где есть внутренний коуч, к которому может прийти топ-менеджер со своей задачей. С одной стороны, коуч – внутренний специалист, который знает компанию изнутри, знает специфику процедур, специфику принятия решений, корпоративную культуру и т.д. Но не всегда топ-менеджер может прийти к специалисту внутри компании и открыто обсудить беспокоящую его ситуацию или задачу.

Если есть внешний коуч, то «подумать об внешнего специалиста» бывает гораздо проще. Внешний коуч – это независимый специалист, который не

включен во внутреннюю систему процессов, процедур и взаимоотношений. В этом случае топ-менеджеру легче открыто обсудить нюансы ситуации /задачи и принять взвешенное решение.

**УИ** Каким опытом должен обладать коуч, чтобы перейти в executive-коучинг?

— Во-первых, обязательно должны быть компетенции коуча. В профессиональных ассоциациях они есть и коучи их придерживаются.

Во-вторых: релевантный опыт управленческой работы.

**УИ** Известны примеры, когда у коуча нет как таковой базы клиентов, 30 бесплатных клиентов — это весь его бэкграунд, но он задает такие вопросы, которые помогают решить проблему клиента. Это закономерность или случайность?

— Смотря какой опыт есть у коуча. Если это топ-менеджер, получивший дополнительную квалификацию и только стартовавший в коучинге, то вполне возможно. Если это студент, с соответствующим бэкграундом, то в executive-коучинге это случайность.

Тем не менее, пример, который вы привели, это скорее исключение в лю-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бом виде деятельности, не только в коучинге. Таланты, самородки встречаются, без сомнения. Дальше уже вопрос, как человек будет развивать свои таланты. Пример, который вы привели, это скорее про некоторую интуицию, эмоциональный интеллект, эмпатию, которые, должны быть у коуча. Без знания психологии, без хорошо развитого эмоционального интеллекта достаточно сложно проводить коуч-сессии. Топ-менеджер приходит с запросом к коучу, как правило, в сложный для себя момент. В этот сложный момент у топ-менеджера есть свои эмоциональные реакции, которые коуч должен уметь видеть и распознавать. Проблемы и задачи у топ-менеджеров не всегда позитивные. Они могут иметь достаточно серьезную негативную эмоциональную окраску. И коуч должен понимать, что происходит во время сессии и переводить это в конструктивное русло действий. Это одна из компетенций коуча.

Но чтобы задавать правильные вопросы, которые будут продвигать клиента к решению, все-таки, нужен опыт жизненный, управленческий и коучинговый.

Еще важна определенная «химия» при первой встрече. И топ-менеджеры/ владельцы бизнесов, и коучи – люди, которые встречаясь, могут просто нравиться или не нравиться друг другу. И какой бы ни был опытный коуч, если

он просто по-человечески не нравится, конечно же, с ним работать не будут и выберут того, кто, может быть, даже слабее профессионально, но с кем комфортно. С кем топ-менеджер может открыто обсудить свои проблемы, не испытывая дискомфорта.

 **А какие темы, вопросы с клиентами лучше вообще не обсуждать?**

— Я бы не стала обсуждать религию, политические взгляды, неправомерные или аморальные действия. Задача коучинга – вывести человека на результат. Выводить клиента на результат в выше обозначенных вопросах я бы не стала.

В Executive-коучинге на 90% вопросы будут связаны с бизнесом, с результативностью, эффективностью. Мешать этой результативности могут и личные проблемы. И эти проблемы тоже могут быть обсуждены с коучем до определенного уровня. Управленческая деятельность – это постоянный стресс. Если этот стресс дополняется еще и личными проблемами, которые усугубляют ситуацию, возможно нужно решать проблемы с привлечением и других специалистов. В таком случае коуч может посоветовать специалиста. Дальше уже решение коуча – воспользоваться рекомендацией или нет.





**У** Расскажите о своих интересных кейсах. Помогают ли вам отзывы в поисках своих клиентов?

— Отзывы помогают всем. «Сарафанное радио» в любой деятельности хорошо срабатывает.

Про конкретные кейсы не могу рассказывать, т.к. для этого нужно разрешение клиентов.

Как обобщенные примеры:

«Разбежались» сотрудники из одного из отделов внутри департамента, нужно быстро сформировать новый. Как это быстро сделать?

Начинаем разговаривать с клиентом, разбираться. Выясняется, что на самом деле полгода назад топ-менеджер поругался со своим подчиненным — начальником отдела. Начальник отдела обиделся, началась деструктивная деятельность внутри отдела. За полгода только усугубили ситуацию, потому что не пытались найти конструктив и наладить взаимодействие, а пытались каждый добиться своего. Результат печальный, сотрудники посмотрели на это и начали увольняться, потому что два руководителя не нашли общий язык в решении конкретной проблемы. Один высказал свои претензии, второй обиделся и агрессивно воспринял слова и действия непосредственного руководителя.

По описанной ситуации, в начале получили первый запрос — сформировать новый отдел. В итоге вышли на совершенно иной запрос — про коммуникацию с подчиненным, и клиент нашел приемлемое для себя решение.

Или другой вариант: генеральный директор говорит, что у него много филиалов, и в них во всех разные проблемы одновременно. Наверное, это какой-то системный сбой, проблема, которую он не видит. Он думает об этом длительное время, пытается найти системное решение и не находит. Через какое-то время он начинает думать, что у него недостаточно квалификации, сомневаться в своих выводах. Во время коуч-сессии обсуждаем каждый конкретный филиал. Клиент формулирует выводы по каждому филиалу. Коуч возвращает управленца в спокойное обсуждение, анализ ситуации без эмоций, в обсуждении фактов и последствий. И когда генеральный директор сформулировал все выводы, разложил ситуацию на факты и последствия, то увидел, что они не похожи на систему. Как результат коучинговой сессии: генеральный директор по каждой ситуации принял решения, сформировал мини-план действий, а также снизил собственный уровень стресса от «нерешаемой» задачи.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**УП** Что нового происходит в коучинге сегодня? Какие новые школы, направления есть в executive-коучинге?

— Executive-коучинг – это само по себе одно из направлений, одна из ниш. Если говорить о коучинге вообще, то сейчас коучинг набирает обороты. Достаточно много разных направлений. Отличие executive-коучинга в том, что эта ниша, наверное, не столь велика, как, например, лайф-коучинг. Отличие этой ниши в том, что планка входа в эту нишу выше, в частности, по тем требованиям, о которых мы говорили раньше, должны быть определенные компетенции, определенный опыт у коуча, чтобы иметь возможность действительно быть эффективным именно для категории высших руководителей. Тем не менее, есть и много других направлений коучинга. Каждый может выбрать по своему запросу.

**УП** Ваши пожелания, советы начинающим коучам, то есть как стать Executive-коучем.

— Во-первых, правильное обучение, т.к. Executive-коучинг имеет определенную специфику. Во-вторых, это набирать опыт как коуча, так и клиента. В-третьих, желательно получить управленческий опыт.


Впрочем, в Executive-коучинге есть разные ниши. Есть топ-менеджмент разных компаний, где могут быть разные запросы по уровню, объему задач, которые они решают. Нужно выбирать свою нишу, где своего опыта коучу хватит для качественной работы.

\*Наталья Мачнева


беседовала И. Галкина

Журнал 

2019 г.



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



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для 

# Кто не успеет – тот опоздает



Андрей Коптелов

Luxoft Training

*В* настоящее время ключевой задачей для внедрения IoT является стандартизация и массовое внедрение энергоэффективной сети дальнего радиуса действия. Нужно понимать, что существующие технологии имеют высокое энергопотребление при недостаточной дальности.

GSM и GPRS отлично подходят для мобильной связи, ZigBee для умных

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



домов, Wi-Fi для беспроводных локальных сетей, однако для взаимодействия M2M нужны другие технологии. За рубежом уже начаты работы по созданию новых сетей, которые получили название LPWAN (Low-Power Wide-Area Network) и предназначены специально для взаимодействия M2M.

Крупнейшие компании, среди которых Cisco, IBM, Orange, Bosch, уже давно создали альянс для поддержки и развития протокола передачи данных LoRaWAN. России нужно либо подключаться к существующим международным инициативам, либо развивать свои, начиная со стандартизации технологий.

Например, на платных трассах в России используются транспондеры разных модификаций, что неудобно для пользователей и выгодно лишь для производителей транспондеров. И уже сейчас можно на государственном уровне вместе с участниками рынка начать стандартизацию технологий промышленного интернета, делая жизнь пользователей удобнее.

Хорошей новостью для рынка стала недавняя информация о том, что ГКРЧ отказалась от необходимости получения разрешений на использование радиочастот LPWAN и обязательности использования в данных сетях исключительно отечественного оборудова-

ния, ведь на сегодняшний момент российские производители еще не готовы обеспечить необходимый объем оборудования для IoT.

Положительным фактом является утверждение на уровне Правительства программы «Цифровая экономика Российской Федерации», что позволяет надеяться на поддержку российских инициатив в области IoT.

Одним из примеров того, что российские компании не стоят на месте в области развития IoT, является разработка операционной системы Касперского, которая позволяет компаниям, работающим в области промышленной автоматизации, обеспечивать безопасность подключения своих устройств.

Многие российские инициативы в области IoT, внедренные на практике, предназначены для контроля и слежения, но для развития бизнеса необходимы другие концепции, направленные на получение конкурентных преимуществ. Если присмотреться к инициативам Индустрии 4.0, продвигаемых в Германии, то можно увидеть, что там основной упор делается на применение технологий IoT с целью получения конкурентных преимуществ, таких как сокращение времени исполнения производственных процессов, оптимизацию затрат на техническое обслуживание и ремонт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для







оборудования, а также на формирование индивидуального предложения для клиента, что подразумевает быструю и главное – автоматическую переналадку производства на базе киберфизических технологий.

**\*Андрей  
Luxoft Training**

**Коптелов,**


беседовала А. Верещагина

Журнал ,


2019 г.

**Коптелов Андрей** – Эксперт в области бизнес-анализа, управления проектами и процессами учебного центра Luxoft Training, вице-президент АВРМР Russia, опытный коуч и консультант.

**О компании:** LuxoftTraining – один из ведущих провайдеров по обучению и оценке ИТ-специалистов в России и странах СНГ. Единственный авторизованный ИВА учебный центр в России. Каталог учебного центра насчитывает более 300 тренингов по ключевым направлениям разработки программного обеспечения и Digital-технологиям.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АНДРЕЮ КОПТЕЛОВУ –  
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**



# Искусственный интеллект – компаниям нельзя просто ждать...

*М*о, о чем говорит Дмитрий Слинков в своем материале «Четвертая революция в действии», нашей компании известно не понаслышке. На страховом рынке также идет процесс цифровизации отрасли, рынок изучает, тестирует и внедряет цифровые сервисы, начинает развивать проекты, связанные с искусственным интеллектом. Но развитие искусственного интеллекта в страховании все еще находится в зачаточной стадии.

В перспективе искусственный интеллект может кардинально изменить страховую отрасль, усовершенствовать и сервисы, и продукты. Он также может изменить саму сущность страхования, превращая услугу возмещения ущерба в услугу по профилактике и предотвращению страховых событий. Искусственный интеллект сможет полностью изменить подход к скорингу (давая возможность страховым компаниям оценить множество персональных факторов клиента, и сделать это очень быстро, на основе тысяч показателей).



*Елена Никифорова*

ООО «Абсолют Страхование»

**Эксклюзивно для**





Создание голосовых помощников и использование умных колонок в страховании сможет, как и привлечь новых клиентов, так и сократить количество рабочих мест, например, в колл-центрах, страховых агентов и андеррайтеров. Скорость таких перемен принципиально зависит от процесса развития искусственного интеллекта, возможности понимать и выдавать верные ответы и решения.

Развитие искусственного интеллекта обещает появление новых видов страхования, а также новых профессий, например, таких, как аналитиков по искусственному интеллекту и страховых экспертов по работе с большими данными.

Компания «Абсолют Страхование» недавно запустила страховой навык у голосового помощника Яндекса – «Алисы» и на Яндекс. Станции. И хотя сейчас Алиса отвечает только на самые


простые вопросы клиентов, мы придаем этому проекту большое значение, так как в дальнейшем хотим предложить клиентам рассчитывать стоимость страховки с помощью смарт-колонок. В перспективе, которую обещает Яндекс, возможность оплаты через голосовых помощников, планируем сделать и этот сервис в компании. Но до того, как это заработает в полную силу, пройдет еще немало времени и потребует колоссальной совместной работы маркетологов, аналитиков, страховых специалистов. Поэтому настоящих успехов следует ожидать не ранее чем через 2-3 года.

\*Елена Никифорова,  
Директор по маркетингу  
ООО «Абсолют Страхование»


беседовала А. Верещагина

Журнал 2019 г.

**Справка о компании:** Страховая компания «Абсолют Страхование» (бывший «ИСК Евро-Полис») была создана в 1992 году и является универсальным страховщиком. Активы компании – 6,7 млрд рублей, уставный капитал 1,02 млрд рублей. По итогам 2017 года сборы превысили 3,3 млрд руб, что на 7,7% больше показателей прошлого года. В 2018 году агентство RAEX («Эксперт РА») присвоило компании рейтинг ruA+ (что соответствует рейтингу «А+ (I) «Очень высокий уровень надежности» по старой шкале агентства). ООО «Абсолют Страхование» обладает развитой филиальной сетью и имеет представительства в 17 экономически развитых регионах Российской Федерации.



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




Эксклюзивно для



# А какой коллектив не страдал от людей-конфликтогенов?

**УИ** Разве может один работник испортить бочку меда?

дин такой работник может нарушить нормальную деятельность целого отдела и постоянно создавать стресс для коллег и начальников. Очень важно, чтобы такие работники и их поведение не находили поддержки в коллективе, а наоборот получали обратную связь от своих коллег о том, что они подводят команду, мешают плодотворной работе и не разделяют их взглядов.

Отсюда возникает важность создания корпоративной культуры и корпоративных ценностей, и люди, не разделяющие их, будут чувствовать себя неуютно и сами покинут организацию.



*Анна Сорокина*

«МОСГОРТУР»

**Эксклюзивно для**







Возможен и такой вариант: предложить работнику перейти на более низкую должность, если, например, не справился с обязанностями начальника, перейти на работу в другой отдел (часто молодым людям становится неинтересно направление их работы, и они хотели бы в рамках организации сменить деятельность).

Кроме того, есть вариант расторжения трудового договора по соглашению сторон (статья 78 ТК РФ). Конечно, это требует времени и терпения, умения руководителей вести перегово-

такому работнику пойти в отпуск с последующим увольнением, дайте ему «задание на дом» (пусть работает удаленно), договоритесь с бухгалтерией, чтобы быстро подготовила расчет и отпустите без отработки «на свободу».

Давайте такому работнику письменные задания с четкими сроками, контролируйте их выполнение, невыполнение фиксируйте актами и требуйте от недобросовестного работника письменного объяснения. Воздержитесь от проявления нега-

## ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТОБЫ ТАКИЕ РАБОТНИКИ И ИХ ПОВЕДЕНИЕ НЕ НАХОДИЛИ ПОДДЕРЖКИ В КОЛЛЕКТИВЕ

воры и находить компромиссы, умения давать честную обратную связь и показывать работнику возможные пути развития вне организации, но эти усилия стоят того! Судебные процессы длятся годами и отнимают больше времени, сил и средств.

**УТ** А как увольнять «шатающихся»?

— «Шатающиеся» на грани увольнения люди не испортят атмосферу, если коллектив поддерживает их увольнение и согласен с оценкой их работы руководителем. Как же их можно «изолировать»? Предложите

тивных эмоций! В этом случае, наш лучший друг – правильно составленный документ.

**УТ** А что с новыми работниками?

— Новым работодателям нужно говорить правду, но без перехода на личности. Не говорите, что «он – скандальный тип», скажите, что данный работник часто провоцировал конфликты, в конфликтах редко шел на компромиссы и сотрудничество, «он выбирает стратегию соперничества в конфликтах, а наша корпоративная культура нацелена на сотруд-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ничество». Возможно, это подойдет новому работодателю, если он руко-

вас в организации: совещание, общее собрание, переписка в мессенджере.

## ВОЗМОЖНО, ЭТО ПОДОЙДЕТ НОВОМУ РАБОТОДАТЕЛЮ, ЕСЛИ ОН – РУКОВОДИТЕЛЬ КОЛЛЕКТОРСКОГО АГЕНТСТВА

водитель коллекторского агентства, например

Оценивайте действия и поступки уволенного, не переходите на личность, не используйте оскорбительные слова.

**УП** О чем и как говорить с коллективом после подобных инцидентов?

\* Анна Сорокина, начальник управления по работе с персоналом ГАУК «МОСГОРТУР»


— Нужно объяснить коллективу, почему пришлось расстаться с работником, какие были для этого объективные причины. Важно, чтобы сотрудники понимали критерии оценки их труда и поведения, ценности компании, узнали о нанесенном материальном или репутационном ущербе, который нанес уволенный работник. Форму общения с командой выберите на свое усмотрение, как принято у

беседовала А. Верещагина


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ АННЕ СОРОКИНОЙ— НАПИСАВ НА ПОЧТУ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**



Эксклюзивно для



# Вынужденная коррупция

Татьяна Кочанова

**М**инистерством юстиции РФ было предложено не относить к категории правонарушений случаи коррупции, которые произошли из-за «обстоятельств непреодолимой силы». На данный момент законопроект находится на стадии общественного обсуждения. Также в процессе обсуждения и согласования поправок участвуют представители МВД, Следственного комитета, Генпрокуратуры и министерства труда и социальной защиты. Естественно, проект поправок к закону «О противодействии коррупции» не содержит описания конкретных случаев «обстоятельств непреодолимой силы», что вызывает большое количество вопросов. Кроме того, проектом поправок предлагается ввести термин «вынужденная коррупция». Инициатива Минюста получила разные комментарии. Боль-

шинство считает, что власти намерены провести легализацию коррупции. Другие уверены, что безнаказанно нарушать закон чиновникам не дадут, речь идет об уточнении сложных жизненных ситуаций.

Так, один пример «вынужденной» коррупции, который имел место в его практике, привел адвокат Андрей Бельянский. Суд признал виновным начальника одного из отделов полиции, который по служебной топливной карточке заправил квадроцикл волонтеров, искавших в лесу пропавшего ребенка.

Формально полицейский израсходовал средства, используя свое служебное положение. Это преступление коррупционной направленности. Но что говорит нам здравый смысл, если речь идет о жизни ребенка?».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

По словам адвоката, в действующем законодательстве уже прописаны некоторые основания, по которым человек освобождается от ответственности. Например, когда подчиненный выполнял указание руководителя, был обязан действовать по его прямому распоряжению. Поэтому, считает Бельянский, предлагаемые Минюстом изменения, скорее всего, будут касаться сложных моментов, подлежащих всесторонней оценке.

Эксклюзивное интервью для

На данный момент имеется законодательное определение понятия «коррупция», которое предусмотрено в Федеральном законе от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Эксклюзивное интервью для

Коррупцией считается – злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.

Эксклюзивное интервью для

Соответственно неправильно относить к коррупционным делам лишь получение взятки, которое предусмотрено ст. 290 УК РФ.

К правонарушениям, обладающим коррупционными признаками, относятся следующие умышленные деяния:

- злоупотребление должностными полномочиями (ст. 285 УК РФ);
- превышение должностных полномочий (ст. 286 УК РФ);
- незаконное участие в предпринимательской деятельности (ст. 289 УК РФ);
- получение взятки (ст. 290 УК РФ);
- дача взятки (ст. 291 УК РФ);
- провокация взятки (ст. 304 УК РФ);
- служебный подлог и внесение заведомо ложных сведений (ст. 292 УК РФ и ст. 285.3 УК РФ);
- присвоение или растрата (ст. 160 УК РФ);
- мошенничество с использованием своих служебных полномочий (ст. 159 УК РФ)



- воспрепятствование законной предпринимательской деятельности (ст. 169 УК РФ);

- неправомерное присвоение или иное нецелевое использование бюджетных средств (ст. 285.1 УК РФ и ст. 285.2 УК РФ);

- регистрация незаконных сделок с землей (ст. 170 УК РФ);

- халатность (ст. 293 УК РФ)

Для приведения к единообразию судебной практики по делам коррупционной направленности важной составляющей является разъяснительная деятельность Верховного Суда РФ. В связи с вопросами, возникающими у судов при рассмотрении уголовных дел о взяточничестве и об иных связанных с ним преступлениях, в том числе коррупционных, и в целях обеспечения единства судебной практики, 9 июля 2013 года Пленумом Верховного Суда РФ принято Постановление «О судебной практике по делам о взяточничестве и об иных коррупционных преступлениях».

Особенно важными являются пояснения, касающиеся непосредственно предмета взятки, субъекта преступления и условий, исключающих преступность деяния.

Так, привлечь к уголовной ответственности по ст. 290 УК РФ можно лишь должностных лиц.

Новокузнецкий суд по делу уголовное дело № 1-365 вынес оправдательный приговор в отношении подсудимого Ю. в совершении преступления предусмотренного ч. 1 ст. 290 УК РФ

Ю. органами предварительного следствия обвиняется в том, что являясь должностным лицом, умышленно из корыстных побуждений получил взятку в виде денег за действия в пользу взяткодателя, которые входят в его служебные полномочия, при следующих обстоятельствах.

22.12.xx года Ю. находясь на своем рабочем месте в кабинете лаборатории судебных экспертиз, получил деньги в сумме xx 000 рублей, которые ему были переданы главным бухгалтером организации «xx» Б. за выданные ложные заключения специалиста по оценке транспортных средств: трактора марки ТТ-4 и трактора марки ТБ-1, в нарушение методических рекомендаций. В дальнейшем Б. использовал данные ложные заключения в корыстных целях.

В ходе судебного разбирательства было установлено следующее.

Из показаний подсудимого Ю. видно, что на декабрь xx года он работал



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

в должности оценщика автотранспорта в хх ЛСЭ. Данное обстоятельство нашло свое подтверждение в показаниях свидетеля М. и в представленном для обозрения подлиннике приказа № 17 от 01.03.хх года, где указано, что Ю. принят на должность оценщика автотранспорта в хх лабораторию судебных экспертиз, но в штат сотрудников лаборатории не входил, с ним был заключен контракт.

Анализ показаний подсудимого Ю, свидетеля М., текста «Положения о лабораториях судебных экспертиз системы Министерства юстиции РФ» (т. 2 л.д. 55) следует, что хх лаборатория судебных экспертиз является государственной бюджетной организацией. Поскольку авто-товароведческая экспертиза и ряд других видов экспертиз бюджетным финансированием не предусмотрено, то руководством учреждения было принято решение о привлечении на контрактной основе экспертов и специалистов оценщиков по указанным видам и направлениям исследований. В штатном расписании учреждения – хх ЛСЭ должность оценщика автотранспорта не предусмотрена.

Изложенные выше данные свидетельствуют о том, что на декабрь хх года подсудимый Ю. должностным лицом не являлся, поскольку его правовое положение на тот период времени не отвечало требованиям, ха-

рактеризующим должностное лицо, закрепленное в примечании к ст. 285 УК РФ, поскольку он не был наделен полномочиями осуществлять функции представителя власти, выполнять организационно- распорядительные, административно-хозяйственные функции.

Субъектом такого преступления, как получение взятки может быть должностное лицо, поэтому Ю. не является субъектом данного преступления.

Допрошенная в судебном заседании эксперт М. пояснила, что при составлении заключения по оценке указанных транспортных средств подсудимым Ю. не было допущено нарушений. Методика оценки тракторов была применена им правильно, эта методика позволяет производить оценку без осмотра транспортных средств.

Документы, выданные Ю. по оценке тракторов никакого юридического факта не подтверждают и не относятся к категории материальных носителей определенных сведения, использование которых предоставляло бы определенные права или освобождало от обязанностей.

Изложенные выше обстоятельства свидетельствуют о том, что документы составленные подсудимым Ю. ни-





какого юридического факта не подтверждают, не являются носителями информации, использование которой предоставляет определенные права или освобождает от обязанностей, не содержит нарушения методики оценки транспортных средств. Поэтому утверждение органов предварительного расследования о том, что Ю. выдал ложное заключение специалиста не нашло своего подтверждения ни на стадии предварительного следствия, ни в ходе судебного разбирательства.

Анализ собранных по делу доказательств дате суду основание сделать вывод о том, что в действиях подсудимого Ю. нет состава должностного преступления. так как в указанный период времени он не был должностным лицом. То есть в данном случае отсутствует обязательный элемент преступления – субъект преступления, а соответственно отсутствует и само основание для привлечения его к уголовной ответственности по ч. 1 ст. 290 УК РФ.

Действия лица, вынужденного передать взятку или коммерческий подкуп в состоянии крайней необходимости или в результате психологического принуждения, когда отсутствовали иные законные способы предотвращения вреда правоохраняемым интересам владельца имущества либо представляемых им лиц,

не являются преступлениями. Имущество, переданное в качестве взятки или коммерческого подкупа, подлежит возвращению. Также не являются преступлением действия лица по передаче взятки или коммерческого подкупа, если оно добровольно заявило об этом уполномоченному правоохранительному органу и действия по передаче производились с целью задержания взяткополучателя с личным.

Так, приговором Нововятского районного суда от 07.07.2006 Заварин А.В. был оправдан в совершении преступления, предусмотренного ст. 290 ч. 1 УК РФ.

По версии органов следствия Заварин Александр Васильевич обвиняется в том, что, являясь должностным лицом, получил лично взятку в виде денег за действия, входящие в его служебные полномочия, в пользу представляемого взяткодателя лица при следующих обстоятельствах:

В соответствии с приказом главного врача ГЛПУ «Кировский областной наркологический диспансер» №152 «А» от 24 декабря 2002 г. Заварин А.В. с 01 марта 2003 г. состоит в должности врача психиатра-нарколога в диспансерном отделении ГЛПУ «Кировский областной наркологический диспансер».



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

В соответствии с должностной инструкцией врача психиатра-нарколога диспансерного наркологического отделения, утвержденной главным врачом 10.04.2003 г., в должностные обязанности врача психиатра-нарколога Заварина А. В. входило: организация наркологической помощи, проведение всех профилактических, лечебных и социальных мероприятий на своем участке, выявление лиц, страдающих алкоголизмом, наркоманиями и токсикоманиями, в установленном порядке взятие их на диспансерный учет. Врач психиатр-нарколог Заварин А.В. входил в состав врачей-специалистов, участвующих в проведении периодических осмотров трудящихся, в том числе в состав врачей, у которых проводится обязательное медицинское освидетельствование граждан, желающих получить удостоверение на право управления автотранспортом. Таким образом, Заварин А.В., работая врачом психиатром-наркологом, имел право на

выдачу медицинской справки, удостоверяющей годность гражданина к управлению автотранспортом, выполнял организационно-распорядительные функции в муниципальном учреждении, то есть являлся должностным лицом.

\*Татьяна Кочанова

Журнал

2019 г.

*Полный текст читайте в журнале  
Трудовое право или запросите в редакции УП и мы  
вышлем его Вам в pdf. Пишите на: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)*

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Сильвия  
Энн Хьюлетт

АВТОРИТЕТНОСТЬ

САМОРАЗВИТИЕ

# ОБЛИК

НЕДОСТАЮЩЕЕ ЗВЕНО  
МЕЖДУ СПОСОБНОСТЯМИ  
И УСПЕХОМ

ВНЕШНИЙ  
ВИД

САМОКОНТРОЛЬ

# ЛИДЕРА

СЛОЖНОСТИ  
ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

КОММУНИКАЦИЯ

КОНФОРМИЗМ

АУТЕНТИЧНОСТЬ



АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхний адрес: по телефону "Роснефть" - 7862, 7866, 7868.

№ 5  
(513)

2019



главная тема номера  
**КРИМИНАЛ  
В БИЗНЕСЕ**



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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)