БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 7 (515) 2019

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70855; 73035;

Главная тема: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

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

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ — ОТЕЛЬ «САВОЙ»

29 МАЯ 2019 Г. (ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Правильно давать обратную связь – очень важный элемент корпоративной культуры людей из бизнеса.

Этому, увы, у нас не учат ни в школах ни в вузах. Мы учимся этому у окружающих...

кто как может...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — 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»

Миф заключается в том, что они особенные, что они чем-то отличаются…

Стиль общения будет меняться…

Быть искренним очень важно, но важнее понимать чего вы хотите достичь…

Сергей Горбатов,
IE BUSINESS SCHOOL MADRID

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

стр. 15

При неформальном собеседовании в соискателе открывается много таких качеств, которые позволяют рассматривать его в качестве резервиста на другие, более высокие должности через 2-3 года…

Иван Носаков,
СИТИ XXI ВЕК

стр. 39

Судебная практика свидетельствует о наличии большого количества споров, связанных с восстановлением творческого работника на работе и оспариванием незаконного увольнения в связи с истечением срока трудового договора…

Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки…

Анастасия Минаева,
ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО

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

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 7 (515)

Издается с 1996 г. 2019 г.

Содержание

5 **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ**
Давайте обратную связь всем. Ведь даже кандидат потратил время придя к вам...
Сергей Горбатов, IE Business School Madrid

15 **СОБЕСЕДОВАНИЕ**
Верификация лжи – реально ли это делать во время собеседования?
Иван Носаков, Сити XXI век

23 **НОВЫЕ ФИНАНСЫ**
Ваш бизнес готов к блокчейн?
Артем Генкин

29 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке
Эдвардс Деминг

39 **ТВОРЧЕСКИЕ РАБОТНИКИ**
Споры с творческими работниками
Анастасия Минаева, ведущий эксперт журнала Трудовое Право

47 **EVENT-МЕНЕДЖМЕНТ**
Об идеальном сотруднике в корпоративном event-менеджменте
Елена Конвисар, НЕОЛАНТ

56 **АНОНС**
Токсичные сотрудники: стратегия и тактика борьбы
Наталья Лобаева, HRD Группы Компаний «Везёт»

57 **ИССЛЕДОВАНИЕ**
Женщины-руководители рассказали о факторах, мешающих карьере
Наталья Чудова, «Контакт»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 02.03.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

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

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

Давайте обратную связь всем. Ведь даже кандидат потратил время придя к вам...

Быть искренним очень важно, но важнее понимать, чего вы хотите достичь

Сергей Горбатов

IE Business School Madrid

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сергей, мой первый вопрос про поколение миллениалов. Они хотят, чтобы с ними говорили на равных. Вот в этом случае насколько нужно быть с ними искренними?

Хотел бы начать с того, что миллениалы — это миф, который был придуман людьми, работающими в консалтинге, в журналистской сфере. Приведу пример исследования (это метаанализ), проведенного ученым, которого зовут Дэвид Костанза (David Costanza). Он работает в George Washington University. Результаты этого метаанализа показали, что поколение, которое мы называем миллениалами, ничем абсолютно не отличается ни от эхо-бумеров, ни от поколения «некст» по ряду показателей: как долго они готовы оставаться на работе (job satisfaction), насколько они лояльны по отношению к организации. То есть мы можем говорить том, как они живут. Но в том, как они работают, что для них важно, нет никаких особых отличий от поколений, которые были до этого. Поэтому давайте говорить не о том, как общаться с миллениалами, а о том, как общаться в принципе. А общаться нужно так, как бы ты хотел, чтобы общались с тобой. То есть честность, искренность, четкость того, что вы хотите скоммуницировать. И когда мы говорим про обратную связь, то нужно всегда объяснять, почему вы даете эту обратную связь. С кем бы вы ни общались — с миллениалом либо с поколением «некст», надо объяснить: почему, собственно, мы с вами разговариваем. Да? Будьте четкими в обосновании того, что вы говорите и что нужно делать по этому поводу. И если вы общаетесь таким образом, то не имеет значения, с миллениалом вы разговариваете либо он разговаривает с вами. То есть вы применяете техники нормального, ежедневного общения, ежедневной коммуникации с любым человеком.

У меня возник другой вопрос как продолжение. Ранее в культуре компании (мы сейчас говорим о России в первую очередь) все–таки преобладал более формальный стиль общения. Может быть, это даже не про поколения как таковые, а про манеру общения и подачу обратной связи. Этот стиль общения был более формален, более официален. А теперь он становится свободнее, и локомотивом этого являются те самые миллениалы, которые, как мы выяснили, на самом деле миф. Но подход несколько изменился, или нет?

— Миф заключается в том, что они особенные, что они чем-то отличаются. Они ничем не отличаются. Когда они женятся, выйдут замуж, у них будет дом, ипотека и т. д. Они вернутся

туда же, где были их отцы, где были их дедушки. И в чем ваш вопрос заключается?

УП Вопрос в том, что ранее стиль, как мне кажется, был более формальным, а сейчас он более свободный (стиль обратной связи). Это действительно так?

— Абсолютно. Формализм из наших рабочих отношений постепенно уходит. Естественно, если мы говорим про индустрию, про специфику компаний, если это российская или иностранная компания, если это средний или мелкий бизнес, если это бизнес или государственное учреждение — стиль общения будет меняться. И я не думаю, что это связано с поколением миллениалов. Мне кажется, что все-таки то, что происходит у нас в обществе, влияет на эти изменения и культуру каждой компании. Потому что мы знаем, что когда компания рождается, и когда там маленькое собственное предприятие, то и стиль работы, в том числе стиль коммуникации, абсолютно другой, нежели когда эта компания перерастает в организм из 100–300 человек. И чем она больше, тем более структура формализуется. Как только эта компания привлекает медиавлияния, изменяется стиль общения, коммуникация, и это всё каскадируется вниз на сотрудников. Но мне кажется, что мы имеем дело с большими изменениями в обществе и, в частности, в манере общения. То есть социальные сети — Twitter, Instagram, Facebook, а также email и различные мессенджеры — WhatsApp, Viber, Telegram — всё это изменяется, потому что приходят новые технологии, но это не потому, что миллениалы хотят общаться по-другому. Это глобальные изменения.

МИФ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ОНИ ОСОБЕННЫЕ, ЧТО ОНИ ЧЕМ-ТО ОТЛИЧАЮТСЯ

УП Давайте про них поговорим. Вы уже упомянули соцсети, мессенджеры, электронную почту, и это сейчас действительно изменило формат общения. Повлияло ли это как-то на принципы обратной связи? Как это нужно подавать?

— Принципы – они фундаментальны. Мы говорим про три принципа. Это:

1) качественная обратная связь должна быть сфокусирована, не нужно «растекаться мыслью по древу»;

2) она должна быть справедливой;

3) источник обратной связи должен быть достоверным.

И эти фундаментальные особенности обратной связи не меняются.

Социальная сеть и электронная почта — чем они отличаются? Это скорость, во-первых. Я тебе могу дать обратную связь прямо сейчас, вне зависимости от того, где ты. И нет человека перед тобой, что делает коммуникацию намного проще, с одной стороны. Потому что я не вижу твоего лица, не вижу реакции, не вижу эмоций, соответственно, я сажусь за laptop и пишу на страницу письмо, обратную связь, бум — отослал. Это как бомба замедленного действия, потому что она ушла. И очень сложно уже перехватить это сообщение, после того как вдруг ты подумал: «Ой, а что же это я такое сделал?» Потому что неизвестно, что делать? Второе сообщение писать? Ведь мы не контролируем то, что от нас уже ушло. И это сообщение намного проще написать, когда ты наедине со своей клавиатурой и экраном, чем тогда, когда человек перед тобой. Соответственно, мы должны себя лучше контролировать при распространении информации. Почему? Потому что когда человека перед собой не видишь, снимаются какие-то «заслонки» поведения, и мы себе позволяем больше, чем мы себе позволили бы в ситуации естественного общения. Это очень опасно. Поэтому самоконтроль — это важно. И второе: необходимо всегда понимать, с кем ты разговариваешь. Тот факт, что человек не сидит перед тобой, а находится, может быть, на другом конце света, не значит, что можно человека оскорблять. То есть мы должны соблюдать этикет и не забывать о том, что в электронной почте, в любой электронной коммуникации намного сложнее передавать юмор, сарказм, какие-то эмоции, оценки того, что мы хотим сказать. Необходимо всегда помнить об этом. И если ваше сообщение достаточно эмоционально, всегда лучше высказать его лицом к лицу.

УП: То есть формат через какие-то цифровые каналы, он возможен, но предпочтительнее очная обратная связь?

— Он имеет место быть. Очень много обратной связи. Допустим, система оценки 360. Сейчас становится более распространенными crowdsourcing, crowdsourcing feedback с такими функциями, как, допустим, impraise, когда любой человек может дать feedback, в любой момент, любому сотруднику. То есть мы видим, что цифровые коммуникации распространяются и проникают даже в сферы touch up, обратной связи. Посмотрим, как это работает.

Давайте поговорим на тему искренности и фальши в общении. Как быть искренним, но при этом не свалиться в панибратство при подаче обратной связи? Ну потому что грань действительно очень тонкая.

— Быть искренним очень важно, но важнее понимать, чего вы хотите достичь. То есть каково ваше намерение и что человек должен услышать. Намерение всегда должно быть позитивным. Если намерения не позитивны, то есть я хочу дать тебе обратную связь, потому что я хочу тебя принизить; я хочу показать, что я начальник, а ты подчиненный, поэтому у меня есть право дать тебе обратную связь; либо я даю тебе обратную связь, которая неверна, для того чтобы ты остался в моем отделе, и т. д. Морально подавить либо запутать человека — вот этого вообще никогда не должно происходить. Искренность или фальшь — намерение всегда должно быть позитивное.

СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ

Второе: когда мы говорим о том, насколько искренними мы должны быть, иногда лучше не говорить о чем-то, особенно если обратную связь нужно дать по нескольким пунктам, и ты знаешь, что если дать слишком много обратной связи, можно запутать человека, это произведет обратный эффект. Соответственно, лучше сосредоточиться на чем-то одном. Можно притвориться, что всё остальное менее важно, и быть настолько искренним, насколько это важно. Если я знаю, что нужно исправиться человеку по пяти пунктам, и я знаю, что если я все пять назову, то «компьютер зависнет», просто потому что нет силы, достаточной для того, чтобы это воспринять, тогда я говорю: «Сфокусируйся на одном, вот это одно — самое важное, то, что тебе нужно для того, чтобы быть лучше». Если человек спросит: «Есть что-то еще?», то лучше сказать, что да, но это не так важно. Вполне возможно, что там есть важные вещи, но в данный момент, так как я забочусь о тебе и о том, чтобы ты стал лучше, я даю тебе только один элемент обратной связи, на котором важней всего сфокусироваться.

Далее, наверное, такой общий вопрос, по поводу культуры обратной связи и как это вообще отражается на HR-бренде компании, с вашей точки зрения?

— Если посмотрим на элементы HR-бренда компании, то их очень много: характеристика культуры компании, особенности работы, в каких условиях

я работаю, где компания расположена, качество сотрудников и качество руководства, репутация компании, социальный пакет, который я получаю, то есть их много. Обратная связь — на что она влияет? Если мне дают обратную связь, то это значит, что я развиваюсь, у меня больше возможностей, я реализую свой потенциал, это значит, что мой начальник заботится обо мне, тратит время на то, что бы поговорить и дать честную обратную связь. Компании, где обратная связь – кровь производительности труда, они известны на рынке с фокусом на результативность тем, что они достигают очень высоких показателей. Если мне дают обратную связь и я развиваюсь, это значит, что мне дают продвижение по службе. По всем пунктам HR-бренда обратная связь может быть, однако надо учитывать, где находится компания. По большинству показателей HR-бренд гарантированно будет выше у тех компаний, которые дают качественную обратную связь.

Потому что, по сути, обратная связь — это элемент всех HR–процессов.

— Это база.

Хорошо. Предположим, в команде есть «серый кардинал». Как с таким человеком вообще общаться?

— Лучше всего на положительных условиях, потому что если с «серым кардиналом» у вас сложились плохие отношения... Почему их называют «серыми кардиналами»? Потому что у них есть власть. Это влияние неформально, но если у вас не складывается, то у этого человека, возможно, влияния больше, чем у вас, и вы не хотите переступать ему дорогу. И власть, и влияние — это неотъемлемая часть любой организации. Они важны, потому что помогают достигать результатов. Вопрос в том, с какой целью эти результаты достигаются: с целью большей организационной результативности, либо для личных целей этого «кардинала», либо для целей маленькой группы людей. Но в любом случае «серые кардиналы» — это зачастую люди с очень хорошими социальными данными. То есть они умеют общаться, они знают, что сказать, они хорошо манипулируют людьми. И что отличает «серых кардиналов» от других, так это очень высокая степень прагматизма. Цель оправдывает средства. Это их догма. Соответственно, если нужно дать обратную связь, всегда

БЫТЬ ИСКРЕННИМ ОЧЕНЬ ВАЖНО, НО ВАЖНЕЕ ПОНИМАТЬ ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ

необходимо в первом шаге feedback. Почему это важно? Ориентировать их на результат и показать, как это их приведет к цели. Если они видят, что то, что вы говорите, поможет им в достижении результатов, они вас будут слушать. Им это не понравится, скорее всего, но они это сделают, если вы им покажете, для чего. Абсолютно неправильная тактика работы с «серыми кардиналами» — это апеллировать к эмоциям. Это не поможет.

УП Про управление, власть — прагматично. Понятно, спасибо. И немножко про, наверное, уже уходящее в прошлое: методы увольнения, приемы. А вот про жесткое увольнение, это в прошлом или нет? То есть правильная обратная связь, она должна быть максимально мягкой, максимально доступной, даже если ты говоришь про какие–то негативные моменты. Она должна быть в правильной оболочке подана. Жесткое увольнение, оно сейчас имеет место быть?

— Жесткое увольнение используется в любой компании, не основанной на ценностях уважения к другому. Мы знаем о руководителях и людях, которые достигают власти именно из-за своей жесткости, из-за каких-то личных качеств, которые позволили им вырасти до этих управленний. Я не знаю, слышали ли вы про книгу Роберта Хаэра „Snakes in suits. Psychopaths go to work" («Змеи в костюмах. Психопаты идут на работу»). Почему такие люди поднимаются наверх? Потому что никто их не контролирует. Они достигают результатов, и эта результативность вознаграждается. И когда они наверху, то для них эмоции, чувства людей не настолько важны, как результаты компании. Соответственно, для них ценности, про которые мы с вами говорим, — справедливость, уважение к другим — не настолько важны. Что этому можно противопоставить? Это сильный HR. Я всегда говорю, что HR — это совесть компании. Если у вас есть сильная HR-команда, если культура компании основана на тех ценностях, которые написаны на стенах (в любой компании на стенах будет что-то написано), вопрос в том, следует ли компания провозглашенным ценностям. И вот если в компании сформирована культура уважения к другим, заботы о своих людях, тогда, конечно, людям намного сложнее обращаться с другими жестко, быть белой вороной. И культура, которая основана на справедливости, она просто вытеснит такого рода лидеров. Это не означает, что надо быть мягким. Что значит быть мягким? Увольнять человека всегда сложно. Тот стиль, который мне нравится, — «жесткая воля — мягкие руки».

Хороший стиль.

— Абсолютный стиль, который необходим для того, чтоб давать полезную обратную связь. Обратную связь, вполне возможно, никогда вам не получится давать, будучи абсолютно спокойным, потому что всегда есть какая-то доля эмоций. Но если вы четко знаете, что вы это делаете для того, чтобы другой человек лучше работал, то вам будет немного легче этот разговор провести. То же самое с увольнением. Вы можете быть не согласны с причиной увольнения, либо вы увольняете человека, потому что знаете, что это единственный выход, либо человек не работает, либо не может работать в данных условиях, и вы четко знаете, что решение, которое приняли вы или не вы, но вам нужно это сделать. Как вы это сделаете, зависит от вашей характеристики лидера. Это одно из самых сложных лидерских заданий — уволить человека таким образом, что бы он ушел из кабинета с высоко поднятой головой.

И с хорошим впечатлением.

— И который потом будет рекомендовать людей прийти работать в эту компанию.

Кстати говоря, про лидеров: в западной литературе есть такая точка зрения, что у лидера обратная связь себе, анализ и размышление должны занимать порядка 40 % времени. Правильная обратная связь себе как лидеру — это как? Можете какие-то советы, рекомендации дать?

— Обратная связь себе — это, скорее всего, фантазия. Это глубокое заблуждение о том, что мы себя хорошо знаем. На самом деле всего лишь от 10 до 15 % людей знают себя хорошо, то есть имеют достаточно глубокий уровень самопознания. Психолог Томас Чаморро-Премузик написал книгу, которая называется „The Talent Delusion". Он говорит, что мы вообще глубоко заблуждаемся в том, кто мы. В „The Talent Delusion" говорится о том, что та история, которую мы сами себе рассказываем, — это фантазия. Боб Хоган, его у нас, в России, очень любят, считает, что тот человек, которого ты знаешь, — его совершенно не обязательно знать. Почему? Потому что это всё равно картинка, то кино, которое ты придумал и прокручиваешь себе в голове. Почему люди тебя принимают на работу, почему люди тебе дают кредит в банке, почему люди выходят за тебя замуж? Потому что у тебя есть определенного рода репутация. Это то, как другие думают о тебе, это намного важнее, чем то, что ты о себе думаешь. Очень многие исследования указывают на то, что рассуждения, размышления

о том, как ты сделал, без обратной связи не имеют абсолютно никакого влияния на твою результативность. Соответственно, обратная связь — это всегда первый шаг к улучшению. Потом — да, ты начинаешь размышлять о том, что про тебя сказали, или про то, как ты поступил и что ты услышал, но размышление над собой как таковое не имеет смысла. Очень важно размышлять и думать про себя, планировать что-то, но не давать оценку своей работе и своей лидерской эффективности, потому что, скорее всего, она будет неверна.

УП То есть если ты лидер, попроси 360, попроси подчиненных, ну и так далее.

— Получи обратную связь, поработай с ней.

УП От кого? Вот самое главное. Получи обратную связь от кого? Как лидер.

— От людей, которым ты доверяешь, с которыми ты работаешь. От людей, чье мнение важно. И это очень важно понимать, потому что можно получить огромное количество обратной связи, зачастую радикально противоположной. Соответственно, надо понимать, кто важен. Для сотрудника очень важен его начальник, очень важна обратная связь, допустим, от HR-директора. Почему? Потому что эти люди будут в обсуждении, в калибрации твоей оценки по результативности года, в твоем talent-интервью, они будут принимать решение о твоей карьере. Очень важно, что они о тебе думают. Необходимо также понимать, что о тебе думают твои коллеги, стоящие с тобой на одном уровне. Почему? Потому что зачастую они тебя видят в ситуации, где твой босс тебя не видит, соответственно, у них есть особенная точка зрения, которая очень важна для твоей лидерской результативности. Твои подчиненные — у них своя перспектива. Если, допустим, тебе интересно получить обратную связь о твоих стратегических способностях, то есть о способности построить стратегию, не спрашивай об этом твоих подчиненных. Потому что они не на том уровне для того, чтобы правильно это оценить. Соответственно, лучше это оценит босс, а лучше всего — босс босса, у которого есть точка зрения намного выше, который видит всё в перспективе. А если тебе хочется узнать о том, как ты даешь обратную связь, либо о том, как ты распределяешь задачи, иди и спроси у твоих подчиненных. Нужно понимать, что для тебя важно, определить для себя, у кого ты это спрашиваешь, получить обратную связь, поразмыслить над ней, что-то сделать, то есть изменить свое поведение в результате этой обратной связи, и опять спросить и вернуться. Это цикл развития, который каждый из нас должен повторять ежедневно.

И последний вопрос — про обратную связь при приеме на работу. Как вы отказываете кандидату? Ваши рекомендации по обратной связи.

— Во-первых, человек должен получить обратную связь. Человек потратил время. Он проявил интерес к компании, потратил время, чтоб прийти с вами пообщаться. Минимум, что вы ему обязаны, — дать обратную связь. Скорее всего, ваш юрист посоветует давать как можно меньше, чтобы избежать проблем. Всегда можно обратную связь сформулировать в какой-то приемлемой манере, допустим, что вам больше всего в кандидате понравилось и что бы вы ему порекомендовали, если бы он заново интервьюировался на эту позицию, рекомендации о том, как бы он мог проявить себя еще лучше в процессе интервью. То есть, я думаю, что никакой юрист к такой формулировке не придерется. Это опять же мы возвращаемся к вопросу человеческих взаимоотношений. Мне кажется, что это просто правило хорошего тона — дать обратную связь при отказе.

Спасибо за интервью.

*Сергей Горбатов, IE Business School Madrid

Беседовала А. Ивина

Журнал УП Управление персоналом, 2019 г.

Справка о спикере. Sergey Gorbatov teaches human resources at IE Business School Madrid. He works in the field of and writes about the complex science of human performance, while keeping it simple. He gained his working experience across four continents,. And he equips leaders with practical tools for success. His newest book “Fair Talk: Three Steps to Powerful Feedback” has been published recently. This article represents the author’s personal opinions and not those of his employers or affiliated organizations..

ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ СЕРГЕЮ ГОРБАТОВУ — НАПИСАВ НА ПОЧТУ INFO@COX-COMMUNICATIONS.DE

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

Верификация лжи – реально ли это делать во время собеседования?

Собеседование похоже на поиск воды с помощью ветки лозы...

У каждого эксперта есть свой набор инструментов, приемов, вопросов...

Значение имеет все – от резюме и отзывов до одежды и мимики... а для кого-то и почерка и физиогномики и имени кандидата.

В Росно ранее hrd оценивал кандидатов по кистям рук (опыт 20 лет) и не ошибался...

Иван Носаков

Сити XXI век

Эксклюзивно для Управление персоналом

Почему собеседование многие считают искусством, а собственники малого бизнеса его недооценивают?

Грамотно и неформально проведенное собеседование позволяет максимально раскрыть потенциал кандидата и использовать его не только на открытую вакантную должность, но и для возможных альтернативных вариантов в компании в перспективе. Плюс еще при неформальном собеседовании в соискателе открывается много таких качеств, которые позволяют рассматривать его в качестве резервиста на другие, более высокие должности через 2-3 года, в том числе учитывая его хобби и увлечения.

Собеседование не то, что недооценивается в малом бизнесе, нет! Просто проводится оно не с соответствующим уровнем качества, поэтому и результат низкий, часто допускают ошибки в качестве подбора нужных сотрудников к примеру, чаще всего это неправильная оценка мотивационного фактора соискателя к работе.

Например, работодатель принимает на работу соискателя являющимся профессионалом в продажах товаров народного потребления с надеждой на выполнение и перевыполнение планов продаж. Но сотрудник достиг уже многого в жизни (машину, квартиру, стабильное семейное положение, взрослые дети и т.д.), и он не заинтересован в выполнении напряженных планов, а тем более в его перевыполнении, проще говоря, а зачем напрягаться Jвсё есть!!. В итоге возникают риски непродолжительной работы подобного сотрудника в компании и слабая результативность.

По Вашему опыту, сколько по времени должно проходить собеседование на сложные вакансии?

— Если мы берем топовые вакансии, собеседование может проходить в несколько этапов и достаточно продолжительно по времени.

На собеседовании многогранно исследуется личность, не просто оценивается образование, опыт работы, знание компьютера, языков, умение коммуницировать, но и выявляются специализированные навыки, оценивается мотивационный фактор, психологическое соответствие коллективу и корпоративной культуре, проводится кейсовая оценка профес-

сиональных навыков в ситуациях, с которыми претендент будет сталкиваться на работе, выявляется творческий потенциал, дается прогноз результативности — в общем, до двух часов. Это необходимо, чтобы снизить возможные риски для компании взять “низкого качества” руководителя.

специфике проведения собеседования в разных странах.

Например, в Китае, чтобы получить приглашение на собеседование, нужно написать две большие письменные работы на историческую тему, где оценивается не только знание истории страны, но и умение излагать материал, орфография.

ПРИ НЕФОРМАЛЬНОМ СОБЕСЕДОВАНИИ В СОИСКАТЕЛЕ ОТКРЫВАЕТСЯ МНОГО ТАКИХ КАЧЕСТВ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ РАССМАТРИВАТЬ ЕГО В КАЧЕСТВЕ РЕЗЕРВИСТА НА ДРУГИЕ, БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ДОЛЖНОСТИ ЧЕРЕЗ 2-3 ГОДА

Для оператора колл-центра достаточно 20-30 минут: минимально проговорить мотивационный фактор и профессиональные компетенции.

УП Когда Вы изучаете резюме кандидата, у Вас заранее появляется какая–то картинка, формат собеседования или же это всегда экспромт?

— Это вообще отдельная тема. Когда я заканчивал университет им. Плеханова, преподаватель рассказывал о

В США полностью исследуется резюме и оценивается, как кандидат использовал в работе свой творческий потенциал. Если видят какую-то склонность к творчеству, креативу, то только тогда приглашают на очную встречу.

В Германии все начинается очень жестко с формальной оценки той документации, которую присылает кандидат. Если она точно соответствует требованиям компании, только тогда он приходит на собеседование, которое проводит комиссия, потому что

считается, что одного эксперта недостаточно. Для российского менталитета – это, в первую очередь, работа с резюме, в ходе которой создаются некоторые гипотезы, например, почему кандидат переходит из компании в компанию, прослеживается ли у него какая-то стабильность при выборе сферы работы, анализируется выполняемый функционал и увеличение результатов по мере его профессионального роста. Выдвигаемые при чтении резюме гипотезы подтверждаются или опровергаются на собеседовании.

УП Сегодня в интернете кандидаты учат друг друга, как правильно отвечать на вопрос о причинах ухода из компании. Ваши советы коллегам, как вскрывать такие хитрости?

— Есть простая старая методика. Это получение рекомендаций из двух-трех источников с предыдущих мест работы. Это работа по линии HR и службы безопасности. Сейчас у моих коллег набирает популярность так называемая верификация лжи. Есть несколько интересных тренингов по оценке той информации, которую предоставляет соискатель на собеседовании. Это связано с профайлингом и с тем, как меняется базовая линия поведения кандидата при ответе на те или иные вопросы. Это даже не искусство, а, можно сказать, научный подход. Конечно, он не дает 100%-ной гарантии, но на 65-75% позволяет выдвинуть гипотезу, что человек искажает информацию о себе. И если соискатель исказил информацию при ответе на какой-либо вопрос, соответственно, этот вопрос и подвергается дополнительной экспертизе.

УП Как Вы относитесь к тому, что некоторые эйчары даже очень крупных компаний используют нетрадиционные методики: по рукам, по имени и т. д. Стоит ли другим это копировать?

— Каждая оценка должна иметь определенную цель. Результатом оценивания вашего характера по рукам может быть, например, прикладной вывод об эффективности вашей работы в качестве менеджера. Если эйчару это нравится, он, соответственно, этим и занимается.

Я знаю людей, которые используют оценку по лицу — так называемую психофизиогномику. Но научного обоснования данной экспертизы пока нет. Можно выдвинуть гипотезу, но для того, чтобы ее подтвердить, нужно провести эксперимент. Пока же можно предположить, что тот или иной человек относится к тому или иному психотипу. Так, почерк говорит о характерологических особенностях, но не подтверждает тот или иной ха-

рактер. Почерковедение просто сообщает на основе анализа качественных показателей почерка, что тот или иной человек может обладать определенным темпераментом, например, или холерик, или флегматик.

Кто-то применяет нумерологию, изучая фамилию и имя, по определенному числу определяет перспективу работы с сотрудником.

Я считаю, что мы не настолько продвинуты в этом плане, чтобы использовать такой метод. К тому же, если заказчик в лице генерального директора спрашивает эйчара, почему он так думает, а ему отвечают, что «в нумерологии числа 6 или 7 обозначают то-то и то-то», значит, генерального нужно погружать во всю эту теорию. Это очень сложно.

Я материалист и отталкиваюсь от научно доказанных экспериментов. Если есть достаточно большая выборка, и она научно обоснована, тогда я это использую. Я верю в профайлинг, так как есть научные разработки и его эффективная практика, а использовании его в силовых ведомствах и на таможне только подтверждает это.

У Вас есть какие-то вопросы «на засыпку» к кандидатам?

— Я чаще всего использую вопросы проективного характера. Есть традиционные вопросы, которые предполагают условно желательный ответ: «да/нет», «делал/не делал». Я же ориентируюсь на прогноз, как будет вести себя кандидат в будущем, его видение себя через 2-3 года: какая компания ему нужна, какие цели он ставит перед собой, какие ресурсы будет использовать для реализации целей, чего ему не хватает для занятия более высокой позиции и т.д. Проективные вопросы раскрывают больше обычного собеседования, которое преимущественно оценивает прошлое.

«В НУМЕРОЛОГИИ ЧИСЛА 6 ИЛИ 7 ОБОЗНАЧАЮТ ТО-ТО И ТО-ТО», ЗНАЧИТ, ГЕНЕРАЛЬНОГО НУЖНО ПОГРУЖАТЬ ВО ВСЮ ЭТУ ТЕОРИЮ. ЭТО ОЧЕНЬ СЛОЖНО

От некоторых эйчаров я слышал критику проективных вопросов. Очень многие, особенно молодежь, понятия не имеют, чего бы они хотели достичь...

— Это говорит о том, что кандидат сейчас пока не думает о будущем, а просто готов выполнять какую-нибудь ситуативную работу и долгосрочное сотрудничество не является для него приоритетным. Для компании это риск, что человек, возможно, через какое-то время уйдет.

Но тема привлечения в компании молодых специалистов очень актуальна для многих компаний и, если молодой соискатель не может ответить на проективные вопросы я использую коучинговые вопросы/методики для раскрытия его внутреннего потенциала и резервов, а также помогаю сформулировать вместе с ним возможную цель для реализации её в нашей компании.

В больших компаниях HR-директор обычно не проводит собеседований. Сколько бы Вы рекомендовали проводить собеседований в неделю, чтобы не забывать профессию рекрутера?

— Это как спорт. Чтобы поддерживать себя в тонусе, нужно проводить как минимум три – пять собеседований в неделю. Хотя количество не столь важно, главное – делать это с любовью. Если ты действительно любишь работать с людьми, активная коммуникация с ними не будет вызывать особых проблем, и собеседования могут стать любимой частью работы.

УПРАВЛЯЕМЫЕ КОНФЛИКТЫ ПЕРИОДИЧЕСКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ, ОСОБЕННО КОГДА В КОМПАНИИ ПРИСУТСТВУЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Что делать если кандидат – профессионал, но не вписывается в корпоративную культуру компании?

— Это риск, что через некоторое время возникнет конфликтная ситуация. Однако нужно понимать, что конфликт может быть управляемым, а может быть неуправляемым. Управ-

ляемый конфликт — это вполне нормально, если есть руководитель, который отслеживает все, что происходит. Управляемые конфликты периодически должны быть, особенно когда в компании присутствует необходимость изменений.

Внутреннее напряжение, которое может и должно быть, чтобы родить что-то новое, оптимизировать какие-то процессы, выявить какие-то ошибки и т. д. Неуправляемый конфликт — это деструктивный конфликт, который вредит фактически всей компании с точки зрения ухудшения психологического климата, необходимого для эффективной и результативной работы.

Нужно понимать, на какую позицию брать конфликтного кандидата, потому что его можно использовать и во благо. Но считаю, что в целом конфликты в компании это явление не нужное, и зачастую можно решить большинство проблем за счет рациональных, взвешенных управленческих решений.

УП Стоит ли проводить собеседования для оценки персонала с работниками, которые проработали в компании, скажем, 5 лет?

— Я склонен думать, что если HR-подразделение работает эффективно, то ежегодная оценка персонала — это целесообразная и результативная задача, которая позволяет объективно оценить человеческие ресурсы компании. При большой численности персонала это можно делать через электронные опросы. С ключевыми сотрудниками, которые выдвинуты в кадровый резерв или просто являются «яйцеголовыми» (HIPO), конечно, нужны личные встречи.

УП Что бывает с компаниями, когда на собеседовании с кандидатом между HR-директором и директором по оценке происходит битва культур – «мягкой» и «жесткой»?

— Сложно сказать однозначно, надо понимать цель столкновения. Возможно, нужно было просто создать такую сложную, «истероидную» обстановку, чтобы отслеживать изменение поведенческих реакций у соискателя. Если мы говорим о непредсказуемой ситуации, когда два руководителя «притираются» друг к другу, то победит более сильная корпоративная культура. Это, как правило, проблема всех компаний, которые находятся в зоне поглощения.

УП Ваше отношение к переводным книгам по проблемам HR?

— Думаю, что нужно читать, потому что в каждой стране есть что-то инте-

ресное. Едва ли стоит перенимать китайские методики, потому что они затратны, ориентированы на групповое собеседование, охватывают до 100 кандидатов на одну позицию. Что касается британских или американских методов, когда на собеседовании присутствуют по несколько экспертов, или немецкую педантичность при изучении документов — то разве это плохо? Отовсюду понемногу можно выбрать самое интересное, чтобы повышать собственную эффективность.

***Иван Носаков, Сити XXI век**

Беседовала А. Верещагина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2019 г.

Справка о компании. Девелоперская группа «Сити-XXI век» работает на рынке 21 год, входит в группу компаний «Новард». В портфеле девелопера – более 60 реализованных проектов на рынке жилой недвижимости в различных районах Москвы и Московской области. В 2010 году девелопер вывел на рынок новый продукт – «Миниполис». Его идея заключается в организации единого жизненного пространства, которое включает управление жилыми комплексами и активную среду социальных коммуникаций. Основой инвестиционного портфеля компании в настоящее время являются проекты в Ленинском районе Московской области, городских округах Красногорск и Химки.

Справка о спикере. Иван Носаков в 2000 г. окончил психологический факультет МГПУ по специальности «психология менеджмента». Далее в 2004 г. прошел курс по стратегиям управления HR в Московской международной школе бизнеса Мирбис. В 2010 г. окончил финансовый факультет РЭУ им. Плеханова по специальности «экономика». Опыт работы Ивана в области HR составляет около 20 лет, с 2003 г. Иван занимал руководящие должности в таких крупных компаниях как «Газкомплектсервис», «Талосто», группа «Гута», «Стройтрансгаз». К девелоперской группе «Сити-XXI век» Иван присоединился в 2014 г. в качестве заместителя генерального директора/директора по персоналу и организационному развитию. Под его руководством выстроена эффективная работа департамента персонала с клиенториентированным подходом для внутренних заказчиков, выстроена эффективная, своевременная и качественная система подбора персонала, внедрены новые подходы в адаптации персонала и т.д. В 2018 году Иван Носаков вошел в рейтинг «ТОП-1000 российских менеджеров», организованный Ассоциацией менеджеров России и ИД «Коммерсантъ».

ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ ИВАНУ НОСАКОВУ — НАПИСАВ НА ПОЧТУ TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ваш бизнес готов к блокчейн?

Артем Генкин

УП Блокчейн–технология, толкования этого понятия различаются. Можно кратко суть (в вашем понимании)?

В моей книге «Блокчейн: как это работает и что ждет нас завтра», которая была написана в соавторстве с А. Михеевым и издана в 2018 г. в издательстве «Альпина Паблишер», приведено более двух десятков определений этого понятия.

Мне ближе всего дефиниция Л. Паркера. Для него, на самом про-

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

стом уровне блокчейн является просто коррупционно-стойким реестром записей, совместно используемых по сети многочисленными сторонами.

А вот по мнению Банка Англии, блокчейн – технология, которая позволяет людям, которые не знают друг друга, доверенно совместно использовать запись событий.

Для Э. Писцини и его коллег блокчейн – это «демократизированное доверие», распределенный реестр, предоставляющий путь к информации, которая будет зарегистрирована и «расшарена» сообществом.

Два термина: «блокчейн» и «распределенный реестр» – используются взаимозаменяемо.

Как Вы относитесь к возможности создания на базе блокчейна своей национальной валюты – битрубля? Есть ли в России свой “Сатоши Накамото”, который способен это сделать ? Что это даст?

— Новости и слухи об экспериментах (иногда чисто мыслительных, а порой имеющих вполне конкретные перспективы практической реализации) на тему: «А что, если государство выпустит свою криптовалюту?...» в последние годы муссировались в СМИ применительно к множеству кейсов. Великобритания, Швеция, Венесуэла, Иран, Эстония, ОАЭ и Саудовская Аравия...

Компания достаточно пестрая, мотивы у всех разные.

Да и в нашей стране платежная система Qiwi (основатель – мой однокурсник Сергей Солонин) еще в сентябре 2015 г. объявляла о намерениях создать свою криптовалюту – «битрубль». В феврале 2018 г. в заочную дискуссию по этому поводу включился глава ВТБ Андрей Костин. Стала «крылатой» его фраза: «Я не большой сторонник крипторубля. По мне, так это некое фальшивомонетничество: сидит человек и майнит...».

Я по другой причине скептичен к идее «госкрипторублей». Моя последняя книга, изданная в прошлом веке, называлась «Денежные суррогаты в российской экономике». Она была посвящена анализу той вакханалии, которая царила в денежном обращении нашей страны в 1990-е. Тогда бюджетное финансирование, помимо рублей, производилось еще рядом суррогатных инструментов, таких как казначейские обязательства, налоговые освобождения, т.н. «денежные зачеты», «программные» векселя и др. И российская бюджетная сфера на себе почувствовала неумолимое действие закона Грешема: «Плохие деньги вытесняют из обращения хо-

рошие деньги». Государство, выпустив – или просто легитимизировав - крипторубль параллельно с обычным рублем, само бы стало заниматься «порчей монеты». Последствия очевидны: инфляция, проседание курса суррогатов, рост коррупционности экономики в целом и потерь у экономических субъектов.

Показателен ответ президента РФ Владимира Путина в июне 2018 г. на вопрос блогера Артема Хохоликова в ходе «прямой линии» на телевидении.

Путин ответил ему, что Россия не может запустить собственную криптовалюту, ведь, по определению, криптовалюта не может быть в собственности централизованного государства, так как выходит за его пределы. «Центробанк РФ не признает криптовалюту ни платежным инструментом, ни хранилищем ценности. Криптовалюта ничем не обеспечена, и поэтому в отношении нее следует проявлять осторожность», – подчеркнул президент.

УП Сможет ли какая-либо криптовалюта когда-либо вытеснить все остальные или это в принципе невозможно, на Ваш взгляд. И почему?

— Исторически в обороте криптовалют довлеющая роль принадлежала биткоину. Со временем, тем не менее, он постепенно расстается со своим монопольным статусом, оставаясь при этом «лидером автопробега». Так, на 20 февраля 2019 г. ближайший «соперник» биткоина, эфир, уступал ему по рыночной капитализации все еще капитально (15 млрд долл против 70 млрд), однако по дневному объему торгов был меньше всего вдвое (5 млрд долл против 10 млрд). Всего же в мире порядка 1500 криптоинструментов с мало-мальски видимой рыночной капитализацией.

Не все они могут мечтать о великих свершениях, конечно: большинство, в лучшем случае, осядут через несколько лет на криптосекциях крупнейших фондовых бирж мира как токены на те или иные криптоакции. Но первые 20-30 криптовалют, предполагаю, продолжат активно торговаться в мировом масштабе. И потребительские свойства отдельных оппонентов биткоина: такие как, например, скорость проведения транзакции или анонимность вместо предлагаемой биткоином псевдонимности – безусловно, останутся востребованы частью рынка. Доля биткоина в общем объеме криптовалютного рынка – как по капитализации, так и по обороту – продолжит снижение и скоро составит менее 50%.

Выгоды для бизнеса уже видны? В чем они?

— Блокчейн сулит большую безопасность, скорость и надежность за малую долю тех расходов, которые тратятся сегодня при использовании более традиционной инфраструктуры.

Он может повысить эффективность процессов и систем, за счет сокращения издержек при реализации бизнес-планов, отсутствия необходимости в совершении дублирующих операций и проверки достоверности информации.

Блокчейн более безопасен и обеспечивает большую конфиденциальность для пользователя, чем существующие системы ведения баз данных.

Он более прозрачен: данные, записанные в реестре, находятся в публичном доступе и могут быть проверены в любой момент любым пользователем, при этом сохранив свою неизменность. Наконец, блокчейн устраняет необходимость в существовании посредников.

В отчете IBM говорится, что эта технология позволяет повысить эффективность цепочки поставок, улучшить взаимодействие в процессах с большим числом участников и оптимизировать процессы принятия решений в нестандартных ситуациях и при спорах.

Персонал сможет обучиться работать в новой реальности или кого то придется менять?

— Есть много «страшилок» на тему того, какие будут масштабы структурной безработицы в секторе «белых воротничков» в результате повсеместного внедрения технологии блокчейн. Из наших топ-менеджеров регулярно на эту тему высказывается руководитель Сбербанка Герман Греф. В финансовом секторе работу могут потерять, по оценкам, до 15% работников в России и от 25 до 40% в США, причем в ближайшие несколько лет. Данные со стороны спроса: аналитическая служба Hired объявила, что в 2018 году потребность в блокчейн-разработчиках увеличилась в 4 раза.

С другой стороны, наличие слова «блокчейн» в резюме специалиста – это на сегодня серьезное конкурентное преимущество. По оценке Элины Сидоренко, запустившей в МГИМО курс по блокчейну для юристов, осведомленность в этой области сразу поднимает зарплатную планку юриста на 25%.

Я весной 2018 года приветствовал первый выпуск слушателей моего авторского курса по блокчейну для

широкого круга специальностей, внедренного в Северном (Арктическом) федеральном университете в Архангельске. И отрадно было заметить, что значительная доля слушателей – это муниципальные и госслужащие. Это дает надежду, что необходимый костяк блокчейн-компетентных специалистов будет в обозримом будущем сформирован не только по элитным, но и по массовым специальностям: везде, где блокчейн-знания действительно необходимы.

УП В каких сферах возможно использование технологии блокчейн уже сегодня? В книге Вы упоминаете: бухучет, страхование, корпоративное управление, голосование. Как это будет работать?

— Это уже работает. Вот вам пять (!) эффективных, уже реализованных проектов в сфере блокчейна, о которых сообщили СМИ всего за одну неделю февраля.

1. Один из лидеров отрасли пассажирских перевозок Британии запускает сервис на блокчейне для сбора отзывов клиентов, информации об изменении их маршрутов, привычек, отзывов и т.д. За внесение такой информации клиенты будут получать от компании награду в токенах.

2. Корпорация IBM завершила логистический эксперимент по доставке 3000 коробок с мандаринами из Китайской Народной Республики в Сингапур. Документальные вопросы решались с применением блокчейна. С его помощью отслеживалась цепочка поставок. Главный сопроводительный документ (коносамент) был внесен в распределенный реестр. Электронный коносамент сделал возможным сокращение всех бюрократических процедур до одной секунды при стандартном сроке до 7 дней.

3. Блокчейн как сервис (BaaS) оценивается как самый перспективный тренд в 2019 г. BaaS позволит клиентам создавать собственные продукты на основе блокчейна, включая приложения и смарт-контракты, и использовать другие функции блокчейна без необходимости разработки собственной блокчейн-инфраструктуры. Ряд компаний, включая Amazon и Microsoft, уже предоставляют эту услугу.

4. Крупнейший банк Украины начал продажу прав аренды на недвижимость через «Систему электронных торгов арестованным имуществом» на базе технологии блокчейна.

5. Морская программа страхования, созданная семью компаниями, начала использовать технологию блокчейна в конце мая 2018 г., адоптировав

ее более чем для 1000 кораблей. В блокчейн переведены используемые в этой отрасли исторические данные и стандарты для количественной оценки страхового покрытия, которое зависит от рисков для конкретного судна.

Сейчас в майнеры идут "все, кому не лень". Как Вы это прокомментируете и как Вы к этому относитесь?"

— Уже не идут. Сегодня майнеры нередко распродают криптофермы, не получая удовлетворительной доходности при добыче дешевеющей криптовалюты. Резонанс получила статистика сервиса Avito, согласно которой в ноябре 2018 г. пользователи в РФ в три раза активнее продавали фермы для майнинга криптовалют, чем в январе того же года.

Понятно, что индустрия майнинга не умерла – это скорее можно сравнить с летаргическим сном: майнеры снова начнут добывать криптоденьги после того, как стоимость последних значительно вырастет.

*Артем Генкин

Беседовала А. Верещагина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2019 г.

Справка: Артем Семенович Генкин, доктор экономических наук, профессор, действительный член РАЕН, автор 8 монографий и более чем 150 статей по вопросам теории денежного обращения, электронных денег, платежных систем. Президент АНО «Центр защиты вкладчиков и инвесторов», учредитель Делового журнала «Инвест-Форсайт» и двух консалтинговых компаний. Родился в 1974 г. в Москве. Закончил Финансовую академию (ныне – Финансовый университет) при Правительстве РФ, факультет МЭО.

ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ АРТЕМУ ГЕНКИНУ — НАПИСАВ НА ПОЧТУ TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

альпина ПАБЛИШЕР Издательство «Альпина Паблишер»
+7 (495) 120-07-04
+7 (800) 550 53 22
www.alpinabook.ru

Эдвардс Деминг

Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке

ГЛАВА 4.

СИСТЕМА ГЛУБИННЫХ ЗНАНИЙ[1]

Лопата Его в руке Его, и Он очистит гумно Свое и соберет пшеницу в житницу Свою, а солому сожжет огнем неугасимым.

Евангелие от Луки 3: 17

1 Значительная часть этой главы подготовлена усилиями доктора Барбары Лоутон. Она автор диаграммы на с. 85 с командой боулинга и оркестром. Я также глубоко благодарен доктору Ниде Бокаитис за ее помощь.

Цель настоящей главы. Господствующий стиль управления надо изменить. Но система не может понять себя сама, и поэтому изменения должны исходить извне. Эта глава демонстрирует взгляд со стороны — своего рода линзу, которую я называю системой глубинных знаний. Здесь излагается схема теории, помогающая понять принципы функционирования организаций, в которых мы работаем.

Первый шаг. Первый шаг — преобразование отдельного человека. Оно скачкообразно. Оно проистекает из понимания системы глубинных знаний. Изменившись, человек привнесет новый смысл в свою жизнь, во все события, числа, взаимодействия между людьми.

Как только человек поймет систему глубинных знаний, он начнет применять ее принципы в отношениях с другими людьми. У него появится основа для оценки собственных решений и трансформации организации, к которой он принадлежит. Изменившись, человек будет:

- подавать пример другим;
- хорошим слушателем, но без компромиссов;
- постоянно учить других людей;
- помогать людям отказаться от привычных практик и убеждений и принять новую философию без чувства вины за прошлое.

Взгляд со стороны. Структура системы глубинных знаний состоит из четырех связанных друг с другом компонентов. Это:

- понимание системы;
- знание о вариациях;
- теория познания;
- психология.

Чтобы понимать и применять любой из этих компонентов, не обязательно досконально изучить один или все из них. 14 пунктов (см. главу 2 Out of the Crisis) для менеджеров в сферах промышленности, образования и государственного управления естественным образом вытекают из применения этого внешнего знания и призваны изменить и оптимизировать господствующий на Западе стиль управления.

Предварительные замечания. Различные компоненты системы глубинных знаний, которую мы предлагаем вашему вниманию, невозможно разделить. Они взаимодействуют друг с другом. Так, знание психологии неполно без знания о вариациях. Менеджер отдела персонала должен понимать, что все люди разные. Это не ранжирование людей.

Он должен понимать, что результаты труда каждого человека зависят от системы, в которой он работает, а значит, от менеджмента. Психолог, хотя бы в общих чертах понимающий теорию вариаций, которую мы рассмотрим в эксперименте с красными бусами (см. главу 7), больше не станет оценивать людей.

Можно до бесконечности приводить примеры неразделимости психологии и теории вариаций (статистической теории). Например, число бракованных из-

делий, которые выявляет инспектор, зависит от объема работы, представленной ему (на это обратил внимание Гарольд Ф. Додж из Bell Telephone Laboratories еще в 1926 году). Инспектор, который боится кого-то наказать несправедливо, может пропустить изделие, выходящее за установленные границы (Out of the Crisis, с. 266). На с. 265 той же книги рассказывается об инспекторе, которая, пытаясь сохранить рабочие места для 300 человек, сознательно указывала долю бракованных изделий ниже 10%. Она боялась за людей.

Учитель, не желающий кого-то несправедливо наказать, может перевести в следующий класс ученика, который на самом деле не дотягивает до заданного уровня. Страх приводит к ложным цифрам. Первым страдает гонец, принесший плохую весть. Чтобы сохранить свою работу, любой человек будет сообщать боссу только хорошие новости.

Комитет, назначенный президентом компании, включит в отчет только то, что президент желает увидеть. Разве посмеют они поступить по-другому?

Человек без особого умысла хочет казаться лучше, чем он есть на самом деле. Он может сообщить на собеседовании, что читает *New York Times*, хотя в действительности он утром купил и читал желтую прессу.

Статистические расчеты и прогнозы, основанные на искаженных цифрах, ведут к путанице, раздражению и неверным решениям.

Показатели производительности труда, которые базируются на бухгалтерской отчетности, заставляют людей гнаться за целевыми объемами продаж, доходов и расходов путем манипулирования процессами, а также лестью и невыполнимыми обещаниями уговаривать покупателя совершить ненужную ему покупку (Johnson H. Thomas. Relevance Regained // The Free Press. 1992).

Каждый лидер преобразований и менеджеры, участвующие в них, должны изучать психологию людей, психологию группы, психологию общества и психологию перемен.

Понимание вариаций, включая понимание условий стабильности системы, общих и особых причин вариабельности, существенно важно для управления системой в целом и людьми в частности (см. главы 6–10).

ПОНИМАНИЕ СИСТЕМЫ

Что такое система? Как мы увидели в главе 3, система — это сеть взаимозависимых компонентов, работающих вместе для достижения общей цели. У системы должна быть цель. Без цели нет системы. Кроме того, как мы узнали в главе 3, системой нужно управлять.

Взаимозависимость. Чем сильнее компоненты зависят друг от друга, тем больше потребность в коммуникации и сотрудничестве между ними, а сле-

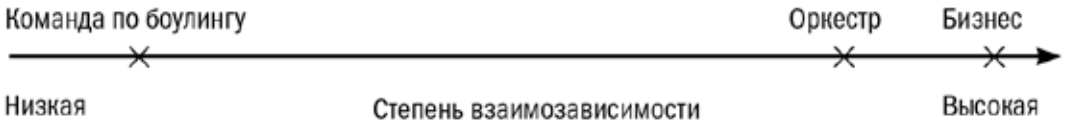


РИС. 9. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ — ОТ СЛАБОЙ ДО СИЛЬНОЙ

довательно, тем больше потребность в общем менеджменте. На рис. 9 показана степень взаимозависимости от самой низкой до самой высокой.

Неспособность менеджмента понять взаимозависимость между компонентами служит на самом деле причиной больших потерь при использовании управления по целям. Усилия различных подразделений компании, выполняющих свою работу, не складываются — они взаимозависимы. Одно подразделение в стремлении достичь своих целей может «убить» другое подразделение. Питер Друкер хорошо разъяснил этот момент[2].

Примером оптимизированной системы будет хороший оркестр.

Музыканты не играют соло, как примадонны, а внимательно прислушиваются друг к другу. Они собираются, чтобы поддержать друг друга. По отдельности они не должны быть самыми лучшими исполнителями в стране.

Так, каждый из 140 музыкантов Королевского филармонического оркестра в Лондоне поддерживает остальных 139 музыкантов. Звучание оркестра оценивают слушатели; не столько по известности исполнителей, сколько по тому, что у них получается вместе. Дирижер, как менеджер, следит за тем, чтобы музыканты были единой системой и поддерживали друг друга. У оркестра есть и другие цели: радость от своей работы для исполнителей и дирижера.

Обязательства компонента. Каждый компонент обязан делать все возможное для благополучия системы, а не для максимизации собственных объемов производства, прибыли, продаж или любого другого конкурентного показателя. Во имя оптимизации всей системы некоторые компоненты могут работать даже себе в убыток.

В главе 3 мы приводили пример, когда отдел командировок экономил на билетах и при этом существенно снижал производительность труда командированного сотрудника. Точно так же отдел закупок в компании может легко сэкономить на первичной стоимости, но вызовет огромные потери на последующих этапах процесса.

2 Drucker Peter. Management Tasks, Responsibilities, Practices. Harper&Row, 1973. [Есть русский перевод: Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / Пер. с англ. М.: СПб.: Киев: Вильямс, 2008. 992 с.]

Основа для переговоров. Основой для переговоров между людьми, отделами, профсоюзами и менеджментом, между компаниями, компонентами или странами должен быть наилучший вариант для всех заинтересованных сторон. Выиграть должен каждый.

Но результаты переговоров сойдут на нет, если какая-то сторона нарушит договоренность в погоне за собственной выгодой.

ЗНАНИЯ О ВАРИАЦИЯХ

Жизнь — это вариация. Между людьми, результатами, услугами, продуктами всегда будут различия. Что они могут рассказать нам о процессе и его участниках?

Должен ли учитель что-то знать о вариациях? Мистер Хиро Хакквеборд отправил свою шестилетнюю дочь в школу. Через несколько недель она принесла записку от учительницы, сообщавшую ужасную новость: в классе уже было две контрольные работы, и по обеим — маленькая девочка показала результат ниже среднего. Учительница предупреждала родителей, что в будущем их ждут проблемы. Родители некоторых других детей также получили такие же записки и расстроились. Они хотели бы поверить словам мистера Хакквеборда, что подобное сравнение ничего не означает, но боялись. Были и другие записки. Например, один малыш показал результаты выше среднего в обеих контрольных: «Будьте готовы к тому, что в вашей семье растет гений». Или: «Ваша дочь хорошо проявила себя во время первого теста, но “съехала” ниже среднего во втором...» Малышка запомнила, что она хуже других выполнила оба теста.

Это известие сильно на нее повлияло. Она была унижена и расстроена. Но родители перевели девочку в другую школу, воспитывающую в детях уверенность в себе. Ребенок постепенно оправился от потрясения.

А что, если бы девочка так и не «ожила»? Ее жизнь была бы испорчена. Сколько маленьких детей получили подобные удары и никто им не помог? Никто не знает.

Учитель так и не заметил, что примерно половина учеников показали результаты ниже среднего, а вторая половина — выше среднего.

У половины населения этого района анализ крови говорит об уровне холестерина выше среднего. С этим ничего нельзя поделать.

Когда данные показывают, что процесс стабилен, будет ли распределение выхода предсказуемым? Как только процесс входит в статистически управляемое состояние, он становится воспроизводимым.

Процесс, который не находится в статистически управляемом состоянии, не имеет определенной воспроизводимости: его результаты непредсказуемы.

Мы часто совершаем, стремясь к улучшению результатов, две дорогостоящие ошибки (см. Out of the Crisis, с. 318). Мы их подробно изучим в главе 8.

Ошибка 1. Реакция на результат так, будто он вызван особой причиной, тогда как фактически он стал следствием общей причины вариации.

Ошибка 2. Реакция на результат так, будто он возник вследствие общей причины вариации, тогда как на самом деле он вызван особой причиной.

Доктор Шухарт предложил процедуры, направленные на минимизацию экономических потерь от этих двух ошибок (см. главу 8).

Стабильное и нестабильное состояния. Процесс может быть или не быть в статистически управляемом состоянии. В статистически управляемом состоянии вариация, ожидаемая в будущем, предсказуема. Предсказуемы затраты, результаты, качество и количество. Шухарт называл такое состояние стабильным. Если же процесс не стабилен, тогда все это нестабильно. Результаты (процесса) не предсказуемы. (Подробнее об этом см. в главах 7 и 8.)

Управление людьми (лидером, мастером, учителем) радикально отличается в зависимости от того, стабилен процесс или нет. Путаница между этими двумя состояниями ведет к катастрофе. Менеджмент требует знаний о взаимодействии сил., Взаимодействие может усиливать эффект, а может сводить его на нет. Управление людьми требует знания о том, как система влияет на результаты работы людей (см. главу 6). Знание о зависимостях и взаимозависимостях между людьми, группами, подразделениями, компаниями, странами — полезно.

Использование данных требует знаний о различных источниках неопределенности. Измерение — это процесс. Стабильна ли система измерений?

Использование данных требует еще понимания различий между перечислительными исследованиями и аналитическими проблемами. Перечислительные исследования дают информацию о группе данных. Теория выборочных методов или планирование эксперимента — это перечислительные исследования. Перепись населения — это тоже перечислительное исследование. Еще один пример — погрузка железной руды. Покупатель и продавец хотят знать, столько руды на борту корабля.

Другое дело — интерпретация результатов теста или эксперимента. Здесь уже нужно предвидеть, целесообразно ли конкретное изменение процесса или отсутствие изменений предпочтительно. В любом случае выбор — это прогноз. Это аналитическая проблема, проблема статистического вывода, проблема предсказания. Критерии значимости, проверка по критерию Стьюдента, проверка по критерию «хи-квадрат» беспо-

лезны при прогнозировании. Проверка гипотез в течение полувека стояла непреодолимой преградой на пути к пониманию теории статистического вывода.

Вопрос на семинаре. *Не могли бы вы развить ваше утверждение о том, что глубинные знания приходят извне системы? Разве люди, работающие в системе, не единственные, кто знает, что происходит и почему?*

Ответ. *Люди в организации знают, что они делают, но сами по себе они не найдут путь улучшений. Их наилучшие усилия и тяжелый труд делают яму, в которой они находятся, еще глубже, потому что они мешают им посмотреть на организацию со стороны.*

Опять-таки, система не может понять сама себя. Человек может досконально изучить лед, имея самое смутное представление о воде.

ТЕОРИЯ ПОЗНАНИЯ[3]

Менеджмент — это предсказание. Теория познания помогает нам понять, что менеджмент в любой форме — это предсказание. Простейший план (например, в котором часу я сегодня вернусь домой) требует предсказания о том, что мой автомобиль заведется и поедет или что автобус либо поезд придет вовремя.

Знания основываются на теории. Теория познания учит нас, что любое заявление, если оно несет знания, прогнозирует будущий результат с риском ошибки и что оно полностью согласуется с прошлыми наблюдениями.

Рациональное предсказание требует теории и строит знания с помощью систематического пересмотра и расширения теории на основе сравнения прогноза и наблюдения.

У петуха по имени Шантеклер была теория. Он кукарекал каждое утро, изо всех сил хлопая крыльями. Солнце вставало. Связь очевидна: кукареканье будило солнце. Никто не сомневался в роли петуха.

Но однажды случилась заминка. Петух забыл прокукарекать, но солнце все равно взошло. Удрученный петух понял, что его теория нуждается в пересмотре.

Если бы не было начальной теории, нечего было бы пересматривать, нечему было бы учиться.

Эвклидова геометрия прекрасно подходила для плоского мира. Каждый вывод и каждая теорема этой книги верны для своего собственного мира.

Использование теории для плоской Земли оказалось ошибочным, когда человек расширил свои горизонты,

3 Lewis Clarence Irving. Mind and the World-Order. Scribner's, 1929; переиздано издательством Dover Press, New York. Я советую читать эту книгу, начиная с главы 6, 7 или 8, а не с первой страницы.

построил высокие дома, а дороги вышли за пределы родного села.

Параллельные линии на севере сходятся, а не остаются равноудаленными. Сумма углов треугольника больше не равна 180°. Требуется поправка на сферическую поверхность, и это уже новая геометрия.

Именно более широкое применение указывает на неадекватность теории и на потребность в ее пересмотре или даже замене. Опять-таки, без теории было бы нечего пересматривать. Без теории опыт не имеет значения. Без теории у нас нет вопросов, которые нужно задать. Поэтому без теории нет обучения.

Теория — это окно в мир. Теория ведет к предсказанию. Без предсказания опыт и примеры ничему не учат. Копирование успешного примера без понимания его с помощью теории может привести к катастрофе.

Любой рациональный план, даже самый простой, — это прогноз относительно условий, поведения, результативности людей, процедур, оборудования или материалов.

Использование данных требует предвидения. Интерпретация результатов теста или эксперимента — это предвидение: что будет, если мы применим выводы или рекомендации, полученные из теста или эксперимента? Это предвидение в значительной мере зависит от знания предмета. Только в состоянии статистической управляемости теория статистики позволяет с достаточной долей вероятности прогнозировать результаты на ближайшее будущее.

В качестве примера рассмотрим следующее заключение, сделанное после испытания двух методов, А и В. Итак, я говорю, что буду и дальше использовать метод А и не стану переходить к методу В, потому что на данный момент утверждение, что метод В наверняка лучше, неубедительно.

Заявление, лишенное рационального прогноза, не несет знаний.

Никакое число примеров не создает теории, но при этом единственный необъяснимый сбой теории требует изменения или даже отказа от нее.

Отсутствие истинного значения. Не существует истинного значения ни для какой характеристики, состояния или условия, определенного в результате измерения или наблюдения. Изменение процедуры измерения (изменение операционального определения) или наблюдения дает новую цифру.

Существует истинное значение количества простых чисел, меньших, чем 100. Просто выпишите и посчитайте их: 2, 3, 5, 7, 11... Это информация, а не знания (см. ниже). Она ничего не предсказывает, кроме того, что любой человек получит то же число. Точно так же есть факт – информация, – что читатель видит перед глазами эти строки.

Не существует истинного значения числа людей в номере отеля. Кого нужно считать? Считаем ли мы того, кто только что был в комнате, но вышел позвонить по телефону или выпить кофе? А сотрудников отеля? А людей, которые управляют аудио- и видеооборудованием? Внеся изменения в правило счета людей, вы получите новое число.

Процедура зависит от цели. Если наша задача – приготовить обед, то нам нужно посчитать людей, которые придут на него.

Если проблема в общем весе людей в этой комнате (не нарушаем ли мы противопожарных правил?), то нам надо посчитать всех, кто бывает в номере. Нет истинного количества железа в железной руде на борту корабля. Почему? Изменив процедуру отбора проб руды из груза, мы получим иную долю железа в железной руде. Повторение любой процедуры даст новое число.

Как посчитать людей на лодках в Сан-Диего?

Не существует такого понятия, как факт, когда речь идет об эмпирических наблюдениях. У любых двух человек могут быть разные представления о том, что важно знать о каком-либо событии. Добывайте факты! Имеет ли этот лозунг какой-либо смысл?

Операциональные определения. Общение и переговоры (между потребителем и поставщиком, руководством и профсоюзом, между странами) нужны для оптимизации операциональных определений. Операциональное определение — это согласованная процедура перевода некоторой концепции в измерение некоторого рода.

Операциональные определения. Пример. Доктор Мэри Лейтнейкер, профессор статистики Университета штата Теннесси (Ноксвилл), на лекции, посвященной операциональным определениям, использует один простой пример. Она идет в магазин и покупает полдюжины упаковок «зоологического печенья», рассыпает его на столе и просит студентов подсчитать коров, лошадей и свиней. Сразу же звучат вопросы: «Это корова? Одной ноги не хватает. Она считается?» Ни да, ни нет не будут верными ответами — студентам нужно понять правило. Изменение правила — то есть считать сломанный крекер или нет — изменит и количество коров.

Информация — это не знания. Сегодня мы можем мгновенно общаться с людьми в любой части света. К сожалению, скорость не помогает нам понять функции менеджмента и предвидеть будущее. Многие из нас ошибочно полагают, что нам нужно постоянно получать свежую информацию, чтобы бороться с быстро меняющимся будущим. На самом же деле нам нужно предвидеть будущее, а это невозможно сделать, читая газеты

и просматривая выпуски телевизионных новостей.

Иными словами, информация, даже самая оперативная и полная, — это не знания. Знания преходящи. Знания возникают из теории. Без теории невозможно использовать информацию, которая падает на нас в данный момент.

Словарь содержит информацию, но не знания. Безусловно, он полезен. Я часто пользуюсь словарем, когда работаю за своим столом, но он не помогает мне ни написать статью, ни проанализировать ее.

Потери от успешного применения случайных стимулов. Действие случайных сил или случайных перемен, которые по отдельности могут быть незначительными, порой приводит к нелепым результатам и неконтролируемым потерям (эту мысль иллюстрирует эксперимент с воронкой, описанный в главе 9). Приведем примеры.

1. Рабочие последовательно обучают друг друга.

2. Менеджмент компании, комитет в промышленности или правительство в поте лица разрабатывают и проводят политику, которая вводит в заблуждение, так как не руководствуется глубинными знаниями.

Некоторые важные признаки глубинных знаний. Расширение комиссии не обязательно улучшает результат. Расширение комиссии — это ненадежный способ получения глубинных знаний.

Выводы из этой теоремы устрашающи. Настоящее всенародное голосование действует как балласт над диктатором, но разве оно дает правильный ответ?

Разве Палата епископов лучше служит церкви, чем один архиепископ, наделенный властью? История говорит о больших сомнениях.

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер» за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 120-07-04 www.alpinabook.ru

Споры с творческими работниками.

Особенности трудовых договоров с ними и их должностных инструкций

Судебная практика свидетельствует о наличии большого количества споров, связанных с восстановлением творческого работника на работе и оспариванием незаконного увольнения в связи с истечением срока трудового договора

Согласно ст. 3 Основ законодательства Российской Федерации о культуре, утверждённых ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1 творческий работник — это физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или нет трудовыми соглашениями и является или нет членом какой-либо ассоциации творческих работников. Правительством Российской Федерации закреплен четкий перечень лиц, считающихся творческими работниками (постановле-

Анастасия Минаева

ведущий эксперт журнала Трудовое Право

Эксклюзивно для

ние Правительства Российской Федерации от 28.04.2007 № 252). К таковым, в частности, относят артистов, модельеров, балетмейстеров, главных редакторов и многих других.

Согласно нормам Трудового кодекса Российской Федерации трудовые отношения творческих работников с работодателем закрепляются в трудовом договоре.

Трудовой договор, заключаемый с творческими работниками, обязательно должен содержать следующие элементы:

1. фамилию, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор;

2. сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя — физического лица;

3. идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

4. сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

5. место и дата заключения трудового договора.

6. место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, — место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

7. трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы);

ТАКОЕ ВРЕМЯ ПРОСТОЕМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

8. дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, — также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора;

9. условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

10. режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника

он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

11. гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

12. условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);

13. условия труда на рабочем месте;

14. условие об обязательном социальном страховании работника.

В трудовом договоре с творческими работниками, с учетом специфики и напряженности их труда, могут предусматриваться особые условия режима рабочего времени и отдыха, оплаты труда и некоторые другие условия.

Судебная практика свидетельствует о наличии большого количества споров, связанных с восстановлением творческого работника на работе и оспариванием незаконного увольнения в связи с истечением срока трудового договора, поэтому целесообразно четко указывать в трудовом договоре с творческим работником срок, на который заключен трудовой договор. С творческими работниками преимущественно заключается срочный трудовой договор по соглашению сторон.

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О НАЛИЧИИ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА СПОРОВ, СВЯЗАННЫХ С ВОССТАНОВЛЕНИЕМ ТВОРЧЕСКОГО РАБОТНИКА НА РАБОТЕ И ОСПАРИВАНИЕМ НЕЗАКОННОГО УВОЛЬНЕНИЯ В СВЯЗИ С ИСТЕЧЕНИЕМ СРОКА ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Большое значение имеет определение в трудовом договоре с творческим работником, который в течение какого-то времени не осуществляет трудовую функцию (например, с артистом балета, не выступающим в период между театральными сезонами), особенностей оплаты труда. Поскольку такое время простоем не является и может оплачиваться в размере и порядке, которые устанавливают-

ся коллективным договором, локальным нормативным актом, трудовым договором (ст. 157 ТК РФ)[1].

Работники творческого труда привлекаются к работе в нерабочие праздничные дни в соответствии с перечнями категорий этих работников в организациях, финансируемых из бюджета, в порядке, устанавливаемом Правительством РФ, а в иных организациях — в порядке, устанавливаемом коллективным договором.

ВОЗМОЖНО УСТАНОВЛЕНИЕ СПЕЦИФИЧЕСКОГО РЕЖИМА РАБОТЫ В НОРМАХ РАБОЧЕГО (РЕПЕТИЦИОННОГО) ВРЕМЕНИ

Согласно ст. 153 ТК РФ работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере:

— сдельщикам — не менее чем по двойным сдельным расценкам;

— работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, — в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки;

— работникам, получающим оклад (должностной оклад), — в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

Оплата труда творческих работников осуществляется по правилам, содержащимся в:

а) Постановлении Минтруда России от 4 октября 2000 г. № 67 «Об утверждении квалификационных характеристик должностей служащих государственных предприятий телевизионных и радиовещательных компаний»;

б) Постановлении Правительства РФ от 28 апреля 2007 г. № 252 «Об утверждении перечня профессий и должностей творческих работников средств массовой информации, организаций кинематографии, теле— и видеосъемочных коллективов, театров, театральных и концерт-

1 Апелляционное определение Самарского областного суда от 14.03.2016 по делу № 33-2435/2016.

ных организаций, цирков и иных лиц, участвующих в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений, особенности трудовой деятельности которых установлены Трудовым кодексом Российской Федерации»;

в) Приказе Минкультуры России от 26 августа 2016 г. № 1947 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений культуры, искусства, образования и науки, находящихся в ведении Министерства культуры Российской Федерации». Особенности исчисления среднего заработка отдельных категорий творческих работников предусмотрены Постановлением Правительства РФ от 22 февраля 1993 г. № 153 «О порядке исчисления среднего заработка отдельных категорий творческих работников».

В соответствии с п. 1 указанного Постановления при исчислении среднего заработка творческих работников редакций газет, журналов, издательств, радио, телевидения и других средств массовой информации, а также предприятий, учреждений и организаций, в оплату труда которых включается авторский гонорар или оплата труда которых осуществляется по ставкам (расценкам) авторского (постановочного) вознаграждения, для оплаты отпуска, командировок и в других случаях авторское (постановочное) вознаграждение учитывается полностью вместе со всеми видами заработной платы, которые в установленном порядке включаются в сумм среднего заработка. Соответственно указанные положения должны быть включены в трудовой договор с творческим работником.

Согласно ст.100 ТК РФ работодателем могут быть установлены следующие режимы рабочего времени:

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ (СМЕНЫ) В НОЧНОЕ ВРЕМЯ СОКРАЩАЕТСЯ НА ОДИН ЧАС БЕЗ ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ОТРАБОТКИ

— пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями;

— шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем;

— рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику;

— неполная рабочая неделя.

В соответствии со статьей 92 ТК РФ устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени:

— для работников в возрасте до 16 лет — не более 24 часов в неделю;

— для работников в возрасте от 16 до 18 лет — не более 35 часов в неделю;

— для работников, являющихся инвалидами I или II группы, — не более 35 часов в неделю;

— для работников, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 3-й или 4-й степени либо опасным условиям труда, — не более 36 часов в неделю.

В трудовом договоре с творческим работником возможно установление специфического режима работы в нормах рабочего (репетиционного) времени концертных выступлений: артистам — вокалистам в качестве охранной нормы выступлений установлены 4 концерта в двух отделениях в месяц (40 концертов в год) или выступление с сольной программой в одном отделении (ставка <данные изъяты>) — 8 выступлений в месяц (80 в год)[2].

Зачастую работодателю бывает необходимо привлечь творческого работника к сверхурочной работе, она не должна превышать для каждого творческого работника 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Продолжительность работы (смены) в ночное время (т.е. с 22 до 06 часов) устанавливается в соответствии со статьей 96 ТК РФ. Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки.

Не сокращается продолжительность работы (смены) в ночное время для работников, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором (статья 96 ТК РФ).

ЛИЦАМИ, НЕ ДОСТИГШИМИ ВОЗРАСТА 14 ЛЕТ

В должностных инструкциях с творческими работниками помимо закрепления общих положений, касающихся требований к соблюдению трудового законодательства, локальных актов работодателя возможно закрепление специфических обязанностей, связанных, допустим, с необходимостью вежливого общения такого работника с коллективом, соблюдением этических требований к труду творческого работника.

Одной из особенностей труда творческих работников является то, что в орга-

2 Апелляционное определение Хабаровского краевого суда от 06.07.2017 по делу № 33-4859/2017.

низациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях с согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства допускается заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста 14 лет. Труд указанных лиц может использоваться при соблюдении условий, исключающих возможность нанесения вреда их здоровью и нравственному развитию.

Согласно ст. 268 ТК РФ творческие работники в возрасте до 18 лет могут быть направлены в служебные командировки, привлечены к сверхурочной работе, работе в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни.

Данное положение также может быть детализировано в должностной инструкции творческого работника и в трудовом договоре, заключаемом с ним.

Особое внимание работодателю необходимо обратить на то, что работники зачастую обжалуют в суде приказы работодателя о досрочной отмене поручения о выполнении дополнительной работы (когда речь идет о работе в порядке совмещения должностей). Так, художественный руководитель одного из муниципальных учреждений культуры обратился в суд с требованием о признании незаконными приказов об изменении штатного расписания и отмене совмещения, поскольку как таковое сокращение штата в организации отсутствовало, так как вместо должности режиссера-постановщика введена должность руководителя любительского объединения.

Истец свои требования мотивировал тем, что с ним было заключено дополнительное соглашение к трудовому договору о выполнении в порядке совмещения должностей работы режиссера-постановщика. Позже он был предупрежден об исключении из штатного расписания должности режиссера-постановщика и отмене совмещения должностей. Суд первой инстанции требования истца удовлетворил. Однако суд следующей инстанции указал на то, что работник вправе досрочно отказаться от выполнения дополнительной работы, а работодатель — досрочно отменить поручение о ее выполнении, предупредив об этом другую сторону в письменной форме не позднее, чем за три рабочих дня. При этом, по смыслу ТК РФ, ни работник, ни работодатель не обязаны указывать причину, по которой они досрочно отказываются от соглашения о выполнении дополнительной работы[3].

Анализ судебной практики по делам, связанным с восстановлением работника на работе, указывает на то, что в должностной инструкции работника необходимо указывать, должен ли работник находиться постоянно на рабочем месте, а если он может отлучаться, то на какое

3 Обзор судебной практики по гражданским делам Приморского краевого суда за второе полугодие 2014 года

время, в какие места, необходимо ли согласовывать такое отсутствие на работе с руководителем. Так, в суд обратилась режиссер ГАУК РБ «Бурятский государственный академический театр оперы и балета им. Г.Ц. Цыдынжапова» с требованием восстановить ее на работе и взыскать с ответчика задолженность по заработной плате за время вынужденного прогула. Исковые требования мотивировала тем, что она была уволена незаконно, факт отсутствия на работе без уважительных причин не подтвержден, она выполняла поручение администрации театра по подготовке сценария к концерту в рамках заключенного договора. В тот день в театре не было репетиций и концертов, отрицательных последствий для ответчика ее отсутствие не повлекло. Увольнение связывает сложившимися с директором театра личными неприязненными отношениями и наличием конфликтной ситуации.

Разрешая спор, суд посчитал, что со стороны истца В. имело место нарушение должностной инструкции, правил внутреннего трудового распорядка и трудового законодательства РФ, т.е. она допустила прогул, поскольку отсутствовала на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности. В известность работодателя об отсутствии на рабочем месте истец не поставила, кроме того, будучи в штате театра, истец была обязана соблюдать правила трудового распорядка и трудовую дисциплину, учитывая, что местом ее работы является Бурятский государственный академический театр оперы и балета.

Необходимость участия на встрече землячества и представленное истцом письмо суд обоснованно не принял за уважительные причины отсутствия на рабочем месте. Кроме того, указанное письмо было адресовано лично ей, руководство театра в известность поставлено не было, более того, истцу не поручалось режиссировать постановку концерта землячества и сценарного плана мероприятия. Сама истец отказалась от дачи письменных объяснений по факту отсутствия на работе. Суд исковые требования истца о восстановлении на работе и оплате за время вынужденного прогула оставить без удовлетворения[4].

*Анастасия Минаева, ведущий эксперт журнала Трудовое Право

Журнал Управление персоналом, 2019 г.

4 Апелляционное определение Верховного суда Республики Бурятия от 29.06.2016 по делу N 33-3604/2016

Эксклюзивно для Управление персоналом

Об идеальном сотруднике в корпоративном event–менеджменте

На вопросы отвечает Елена Конвисар, директор по маркетингу Группы компаний НЕОЛАНТ, входящей в ТОП35 ИТ-компаний России. Под руководством Елены компания приняла участие в более чем 500 бизнес-мероприятиях. Всесторонний взгляд на event-менеджмент как профессию привел к созданию EXPOшколы для начинающих специалистов и компаний. Сегодня Елена поделится своим видением текущей ситуации в этой непростой и очень интересной области.

Елена Конвисар

НЕОЛАНТ

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Event-сфера весьма разнообразна. Что входит в зону ответственности именно бизнес-ивента?

Мероприятия — это один из инструментов, которые могут использоваться компанией для достижения бизнес-целей — внешних и внутренних. С их помощью мы можем решить задачи маркетинга, продаж, PR, GR, HR, поиска инвесторов и так далее.

Это означает, что event-менеджер должен в первую очередь уметь держать в голове целеполагание каждого проекта. Мероприятие без цели — усилия не ветер.

Какие типы мероприятия могут достаться корпоративному event-менеджеру на исполнение? Во-первых, мы можем участвовать в бизнес-мероприятиях, организуемых другими компаниями. Классически, это отраслевые выставки и конференции. И это — определенный набор навыков менеджера.

Во-вторых, мы можем организовывать собственные мероприятия для внешней аудитории — это семинары и вебинары, бизнес-завтраки, пресс-конференции и пресс-туры, конференции для партнёров и так далее. Мы можем в конце концов сами стать организаторами отраслевой выставки или, например, конкурса проектов. А быть организатором — это не то же самое, что участником.

Мы можем оказывать поддержку культурным, благотворительным, спортивным или социальным внешним проектам, или организовывать их сами, если посчитаем это необходимым для достижения бизнес-целей компании. И это — уже другой набор навыков.

Также в зону ответственности единственного event-менеджера в компании могут входить и мероприятия по внутренним коммуникациям. Классически это корпоративные праздники — Новый год, День рождения компании, День семьи, мотивационные поездки, летний отдых и так далее. Это могут быть также внутренние образовательные сессии, спортивные или благотворительные проекты — например, коллективный День донора, стратегические сессии для топ-менеджмента и тому подобное.

То есть вторая особенность профессии — разнообразие форм и аудиторий мероприятий.

Расскажите, в чем особенность подготовки бизнес-мероприятий?

— Продолжая разговор об особенностях профессии — третье, что я бы

выделила — это то, что у одного мероприятия одновременно может быть до десятка разных аудиторий, и только удовлетворив интересы их всех, мероприятие достигнет максимума целей.

Например, у летнего корпоратива минимум 2 аудитории с разными целями — топ-менеджмент и сотрудники. Одни хотят развлечься на корпоративе, другие хотят улучшения бизнес-показателей после него.

Еще у корпоратива есть косвенная, но важная для вашего бизнеса аудитория — семья сотрудника, даже если они на нем не присутствуют. А еще — ваши потенциальные сотрудники. И с помощью одного события можно повлиять на все смежные аудитории — правильно донеся до них информацию.

Или другой пример. У нашего последнего отраслевого Форума заинтересованными участниками были: наша компания как заказчик, собственно слушатели, спонсоры, спикеры, стендисты, информационные партнёры, государственные структуры. У каждой из групп были свои задачи, которые они решали с помощью Форума. Не было бы спикеров и стендистов — слушатели бы не получили полезной информации, не было бы слушателей — спонсоры не получили бы аудиторию, а если бы не было мощной информационной компании, то спикеры не получили бы достаточного продвижения и так далее. Только работая на интересы всех групп, можно сделать успешное мероприятие, на которое придут в следующий раз. И мы, как организаторы, должны об этом помнить и отрабатывать по всем направлениям.

Таким образом event-менеджер должен держать в голове не только целеполагание основного заказчика, но и всех участников мероприятия. И уметь влиять не только на непосредственных участников, но и всех тех, до кого дойдет информация о нем.

Четвертое, что нужно уметь — это держать фокус на конечной цели, но при этом не упускать детали. Технические ньюансы, дизайн мероприятия, варианты обслуживания участников и так далее. Именно детали портят впечатление и рушат восприятие — и могут перечеркнуть все ваши усилия и вложенные бюджеты.

Пример из жизни — наш дистрибутор пригласил дилеров в мотивационную поездку в другую страну. Только при заселении выяснилось, что мы живем по два человека из разных компаний в одном номере и в нем только двуспальная кровать и, внимание, всего одно одеяло. Одеяла нам в конце концов донесли, но впечатление было смазано.

Поэтому важно помнить, что мероприятие — это обоюдоострый инстру-

мент. С его помощью можно как улучшить ситуацию, так и ухудшить, если заранее не продумать и не проработать все детали. И в этом большая ответственность event-менеджера перед компанией — за ее же деньги как минимум не ухудшить ее репутацию.

И продолжая тему деталей — при организации бизнес-мероприятий, куда люди приходят, казалось бы, по работе, важно помнить, что они все равно остаются людьми. И учитывать также физические и эмоциональные потребности, а не только деловые. Если людям жарко-холодно-душно, слишком ярко-темно-громко-тихо, скучно, они устали, хотят пить-есть — они просто не воспримут вашу информацию. А еще люди независимо от возраста и статуса любят подарки, азарт, вкусную еду, интересные напитки, зрелища. И все это надо уметь органично вплести в бизнес-канву мероприятия, чтобы запомниться. А для этого, как минимум, во всем этом разбираться.

Расскажите подробнее, в чем еще должен разбираться event–менеджер, работающий в корпоративном секторе?

— Event-менеджер — профессия синтетическая, требующая владения очень разными навыкам.

Когда вы нанимаете сотрудника, нужно четко понимать, ждете ли вы от него только исполнения технических заданий, поставленных специалистами по направлениям, например, PR-менеджером или же он должен уметь сам разрабатывать креативные и бизнес-концепции мероприятий под цели компании. И тогда он обязан иметь базовое понимание в соответствующих областях коммуникаций.

Будет ли event-менеджер заниматься содержательной частью мероприятий — искать спикеров, модераторов и так далее? Или это зона ответственности маркетолога? А задача event — просто координировать их на площадке?

Вы ищите специалиста на узкое направ ление, например, только корпоративные праздники или у вас будет один event на все руки? Планируются ли у вас выездные мероприятия или, наоборот, вы импортируете участников? И тогда event должен разбираться в вопросах виз, билетов, трансферов, страховок, прививок и так до бесконечности?

Участвуют ли в ваших мероприятиях VIP-персоны? Требуется ли соблюдение протокола или специального режима охраны?

В каких финансовых условиях он будет работать? Бюджетировать про-

екты должен уметь каждый event-менеджер, это не обсуждается. Но ожидаете ли вы от него поиска внешнего финансирования — например, через спонсоров или государственные гранты? Приветствуете ли вы умение торговаться, договариваться о бесплатных возможностях или находить партнёров для софинансирования мероприятий?

Вы ожидаете, что он лично будет исполнять все работы или же выступит менеджером проектов и будет нанимать внешние агентства или частных подрядчиков на организацию мероприятий. И тогда ему нужно уметь их выбирать и обучать, ставить технические задания, делегировать, планировать работу других и контролировать. В любом случае знания по управлению проектами полезны event-менеджеру.

Но в любом случае ваш будущий сотрудник должен владеть техникой вопроса, включая:

• Техническое обеспечение мероприятий — от проекционной техники и звука, до электронной регистрации и мобильных приложений

• Дизайн мероприятий, продакшн, мебель, застройка

• Полиграфия, сувениры, подарки

• Транспорт и логистика на площадке

• Обеспечение питания — от пакетика с сухофруктами до эксклюзивного ужина с шеф-поваром

• Развлекательная программа — это может быть и бюджетный капустник, и тестдрайв роскошных автомобилей, здесь полет фантазии ограничен только вашим бюджетом и целями.

Кем еще подрабатывает event-менеджер во время мероприятия? Один за десятерых — немного хостес, немного уборщица и официант в одном лице, немного кризис-менеджер, много — переговорщик, часто — массовик-затейник и фотограф. Ему нужно быть готовым подхватить любую задачу и решить любую проблему. Здесь нет места гипертрофированному чувству собственного достоинства, а площадка мероприятия — это минное поле. И как бы хорошо вы не готовились, неожиданности случаются всегда.

Есть ли какие–то личностные качества, которые присущи хорошему?

— Если говорить о личных качествах

Сотрудник навырост

Креативная профессия — нет, скучная и рутинная, основанная на табличках и планирвоании, занудном выяснении деталей, сиквестировании рисков

Заботливый

Постоянно учиться

Быть заинтересованным, жадным до жизни. Ходить по музеям, путешествовать, заниматься спортом интересоваться массовыми мероприятиями, смотреть кино и спектакли. Это все — источник вдохновения

Чувство юмора

Человек возрождения

Ваша компания развивается и впереди могут ждать люые типы мероприятйи или все давно

Во-вторых, уметь думать масштабами бизнеса, а не только своих узких обязанностей.

Уметь встать на место другого. Умение договариваться — искать винвин!

Умение договариваться — важнейший навык

Не бояться нового. Разбираться и погружаться в детали.

Идеальный специалист

большого кругозора, системного мышления, жизненного опыта сочетающее в себе

Сочетать в себе решение серьезных бизнес-задач компании и не забывать о людях и их человеческих потребностях.

Определите для себя, за что именно будет отвечать ивент.

Решение бизнес задач креатив

Бюджетирование

Техника вопроса

Техника вопроса

Креатив

Бизнес задачи

Один за десятерых.

УП Какое образование должно быть у ивент–менеджера?

— Скажем честно, что на сегодня хорошей высшей школы для корпоративных ивент менеджеров нет.

Единственное профессиональное образование, существовавшее долгие

годы в нашей стране — это режиссер массовых зрелищ.

В постсоветскую эпоху в вузах появились отдельные предметы по событийным коммуникациям — в рамках обучения маркетологов или пиарщиков, но чаще преподают с уклоном в B2C, а нам то нужны B2B.

В последнее десятилетие и особенно пару лет появляются школы, заточенные именно на коммуникации, но чаще всего опять таки не на деловые, а развлекательные мероприятия.

Выходом могут стать краткосрочные курсы по event. Те, которые удалось проанализировать мне, охватывают мероприятия по верхам, не погружаясь в специфику и технические детали. А как раз детали — показатель профессионализма.

Постоянно самообразовываться. Задайте на собеседовании вопросы об этом:

- Какие блоги читает?
- На какие семинары ходит
- Какие вебинары слушает
- Какую книгу освоил?
- Какой навык опробовал и применил?

А детали он будет постигать уже на практике.

Что такое ошибки ивента?

Испорченное впечатление

Недополученная прибыль

Если что то надо переделать или сделать срочно — это допрасходы.

Это лишние телодвижения и человекочасы, то есть тоже деньги

Лишние деньги

Значит, если вы хотите

Соответственно, вам достанется в 99% случаев самоучка.

Есть ивент менеджер, который имеет опыт по всем возможным типам мероприятий?

по участию в выставках, например.

Таковых на рынке мало. Плюс их программы довольно поверхностные

Обучение в процессе работы. Кто становится нашими учителями — как правило, это наши подрядчики. Именно они за свой счет тбразовывают клиентов! Часто не получая в итоге клиентов.

Поэтому правильная школа нужна всем!

Экспокомпании, ивент агенства, производственные компании и типографии, компании сувениров, алкогольные компании

Поэтому

Курсы

Поэтому вам скорее всего достанется самоучка

Мы знаем, что event–сфера отличается высокой текучестью кадров. Так ли это — по Вашему мнению? И если да, то в чем на Ваш взгляд причина?

— Соглашусь с этим утверждением. Причин здесь сразу несколько.

Начнем с того, что в эту профессию приходит довольно много людей «попробовать». Классический пример — студентка на собеседовании на event-ассистента рассказывает — «организовывала праздники в институте и вроде всем нравилось, хочу заниматься этим дальше».

Ошибочный приход в профессию, эмоциональное выгорание, Эта профессия сложна и с эмоциональной и с физической точки зрения.

У профессии как таковой потолок в развитии карьеры, декреты, неравномерность загрузки, сокращения при кризисе.

Идеальный ивент-менеджер для вас — какой он и почему его не существует? Образование, личные качества, опыт, соответствие корпоративной культуре

Бизнес-ивентов по большому счету нигде не учат

Что делать, если идеальных нет? От чего можно отказаться, а чему научить.

Внешнее обучение, внутреннее обучение, развитие профессиональной насмотренности, непрерывное саморазвитие.

Идеальная связка: внутренний менеджер ивент-проектов + внешние исполнители под проект. Как быстро включить временных исполнителей или новичков в работу?

Ищите соискателя с опытом? Не попадите в ловушку! Когда это полезно, а когда во вред?

Ищите не опыт, а готовность к развитию! Как отсечь «преувеличителей» и «закостеневших» и не упустить перспективных начинающих и опытных

Идеальный работодатель для идеального ивента — как им стать?

Тематика типа такая: Для компании, которая держит внутри себя ивент менеджера вопрос их подбора, подготовки и их частой ротации очень актуальные. Надо поведать о том, какими навыками должен он обладать, как и чему его обязательно надо обучить и что просто необходимо для быстрого «включения» в профессию. Причем речь идет о найме как профессионалов, так и новичков (когда нет бюджетов), но при этом без потери качества и времени…

***Елена Конвисар, директор по маркетингу Группы компаний НЕОЛАНТ**

Беседовала А. Юрова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2019 г.

Справка о спикере. Елена Конвисар, директор по маркетингу ГК НЕОЛАНТ, поставщика № 1 ИТ-решений для управления жизненным циклом промышленных объектов, и основатель EXPOшколы:

- 20 лет в бизнесе: 8 — в продажах, 12 — в коммуникациях — партнерские сети, маркетинг, PR-GR-HR
- MBA + программистское и маркетинговое высшие образования, помноженные на курсы дизайна интерьера, икебаны, кайдзена и коучинга
- 500+ бизнес-мероприятий
- Победитель конкурсов event-проектов «Золотой пазл» и проектов по внутренним коммуникациям InterComm

Из практики вывела алгоритмы незатратных решений для достижения масштабных задач и делюсь ими с думающими людьми, ищущими лучшие инструменты.

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

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 8 (516) 2019

Токсичные сотрудники: стратегия и тактика борьбы

Тезисы интервью. Читайте скоро

1. С людьми, которые не эффективно работают, нужно расстаться.
2. Их неэффективность может быть связана с 2 причинами: профессионально не тянет, либо токсичный.
3. Насколько легко с ними прощаться, зависит от прозрачности отношений с сотрудниками.
4. Два варианта реакции сотрудника: он не согласен с оценкой руководителя (я не плохо работаю); он не знает об этом.
5. Инструменты HR:
   - Матрица Хочу-Могу – работающий инструмент для руководителя.
   - На этапе отбора – сверка не только по профессиональным задачам, но и по корп.культуре.
   - Выстроенный процесс адаптации .
   - Регулярная оценка и ОС с сотрудником.
   - Единство требований.
6. О чем и как говорить с коллективом после подобных инцидентов.

Наталья Лобаева

HRD Группы Компаний «Везёт»

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Женщины–руководители рассказали о факторах, мешающих карьере

Москва, 7 февраля 2019 — Хедхантинговая компания «Контакт» (InterSearch Russia) провела исследование, которое позволило оценить карьерные амбиции женщин-руководителей и выявить основные факторы, стоящие на пути их профессионального развития.

Наталья Чудова

«Контакт»

Эксклюзивно для Управление персоналом

Более 54% женщин топ-менеджеров видят дальнейшее развитие карьеры в переходе на высокую позицию в более крупную компанию. Почти 40% хотели бы попробовать себя в роли независимого директора. Если сравнивать профессиональные планы мужчин и женщин, то оказывается, что мужчины гораздо чаще задумываются об открытии своего дела (56% против 32% у женщин) и меньше интересуются преподавательской деятельностью (23% против 38% у женщин).

Основными барьерами на пути дальнейшего развития 22% женщин считают неуверенность и боязнь перемен, 17% — дискриминацию, 12% — незнание перспектив, 11% — отсутствие опыта и знаний. При этом 48% женщин сказали, что им ничего не мешает расти дальше, мужчины такой ответ давали в 81% случаев.

Главная мотивация женщин-руководителей — интересные проекты (49%), интеллектуальный вызов (39%) и репутация компании (39%). Такие факторы как возможность работать удаленно, наличие страховки для детей, сохранение 100% заработной планы на период декрета волнуют не более 13% респондентов.

Для реализации своих профессиональных целей женщины-руководители развивают такие компетенции как умение выстраивать стратегию (46%), инновационность и креативность (43%), понимание бизнеса (38%). Мужчины в большинстве случаев выбирают стратегию (57%) и лидерство (36%) либо вообще не занимаются сейчас обучением (31%).

Женщины-CEO чаще всего «вырастают» из директоров по продажам (34%), руководителей по маркетингу или развитию бизнеса (32%). Около 16% женщин до этого отвечали за финансы, 10% — за персонал. Предшественником женщин на позиции генерального директора в 67% случаев был мужчина.

Большинство женщин-собственников открывают свое дело в сфере консалтинга (33%), HoReCa (11%), моды и красоты (7%), розницы (7%), маркетинга (7%).

В исследовании компании «Контакт» приняли участие 556 женщин — собственников, генеральных директоров, топ-менеджеров.

Сроки проведения исследования: январь 2019 года

Выборка: 556 респондентов. Женщины — собственники, CEO, топ-менеджеры российских компаний.

Основные выводы:

Галина Спасенова, партнер компании «Контакт» (InterSearch Russia):

«Как мы видим из данного исследования, большинство женщин-руководителей достаточно осторожно относятся к смене своего профессионального вектора. Получается, что в отличие от мужчин, они менее склонны рисковать и реже думают об открытии собственного дела, а также признаются, что им не хватает уверенности для того, чтобы сделать шаг вперед. Все это в конечном счете влияет на общую картину представленности женщин в бизнесе. Накладываясь на гендерную и возрастную дискриминацию, которая может существовать в разных компаниях, данные факторы становятся существенным барьером для женщин-руководителей на пути к профессиональному росту».

• Женщины-CEO чаще всего «вырастают» из директоров по продажам (34%), руководителей по маркетингу или развитию бизнеса (32%). Около 16% женщин до этого отвечали за финансы, 10% — за персонал.

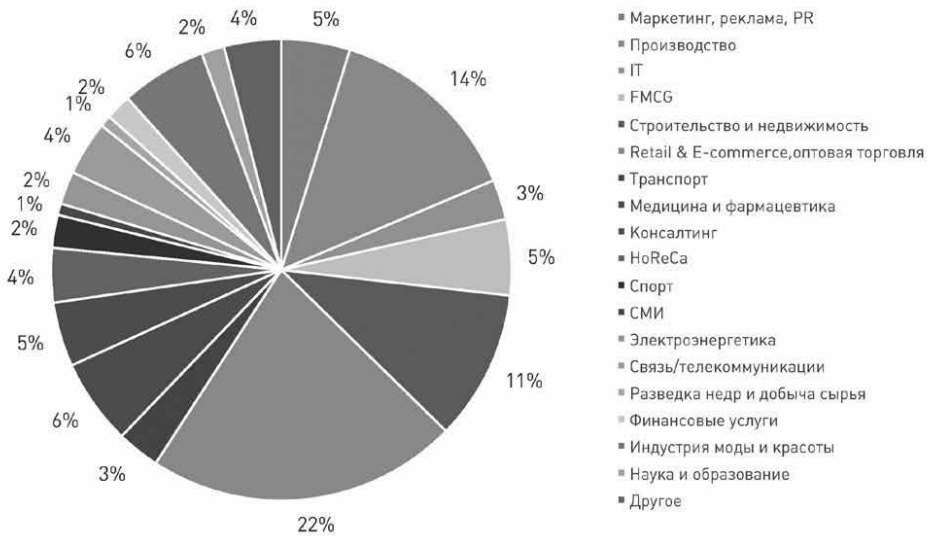
• Предшественником женщин на позиции генерального директора в 67% случаев был мужчина.

• Главная мотивация женщин-руководителей — интересные проекты (49%), интеллектуальный вызов (39%) и репутация компании (39%). При этом такие факторы как возможность работать удаленно, наличие страховки для детей, сохранение 100% заработной планы на период декрета волнуют не более 13% респондентов. Отчасти это связано с тем, что у многих женщин, принимавших участие в опросе, либо нет детей, либо дети уже взрослые.

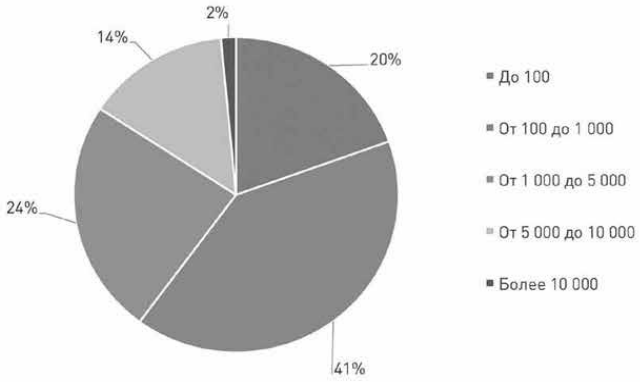
• Более 54% женщин топ-менеджеров видят дальнейшее развитие карьеры в переходе на высокую позицию в более крупную компанию. Почти 40% хотели бы попробовать себя в роли независимого директора. Если сравнивать профессиональные планы мужчин и женщин, то оказывается, что мужчины гораздо чаще задумываются об открытии своего дела (56% против 32% у женщин) и меньше интересуются преподавательской деятельностью (23% против 38% у женщин).

• Основными барьерами на пути дальнейшего развития 22% женщин

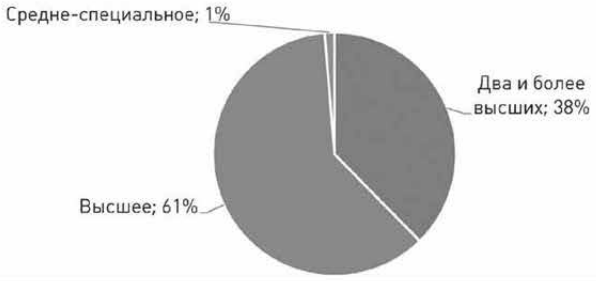
В КАКОЙ ОТРАСЛИ ВЫ РАБОТАЕТЕ?

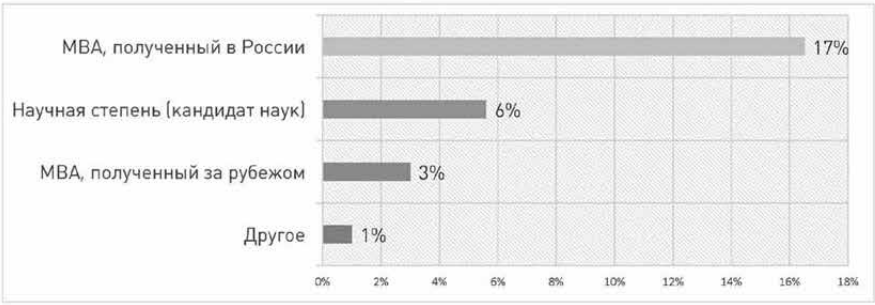


УКАЖИТЕ РАЗМЕР ВАШЕЙ КОМПАНИИ:

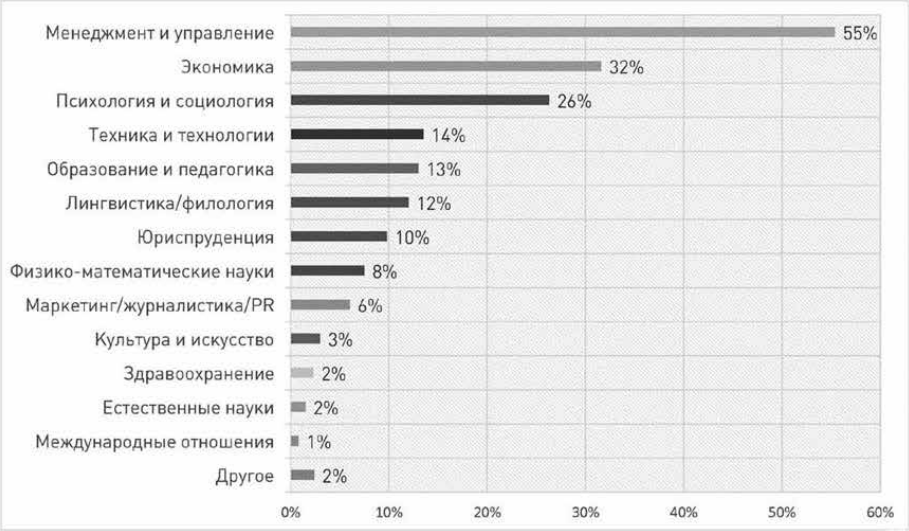


УКАЖИТЕ ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ

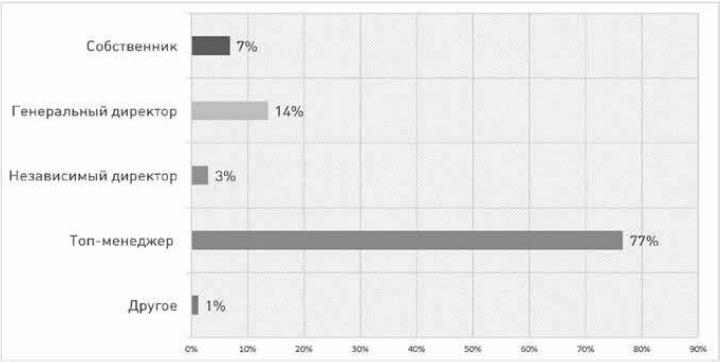




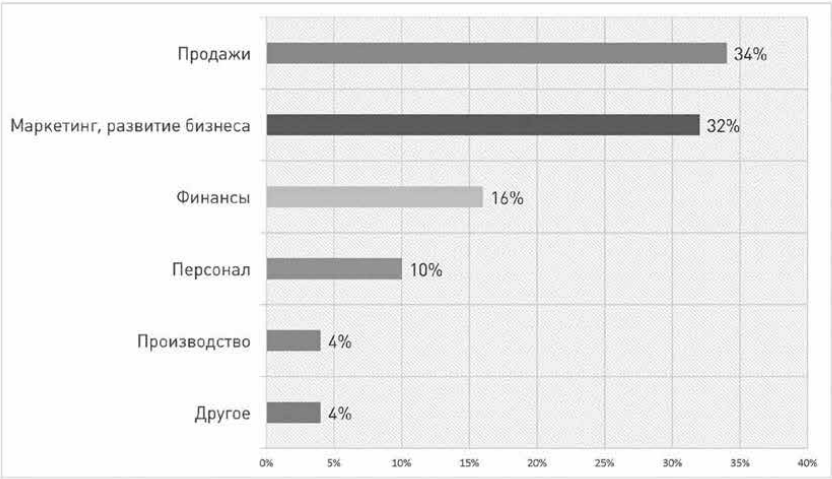
ПО КАКИМ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ ВЫ ПОЛУЧАЛИ ОБРАЗОВАНИЕ?



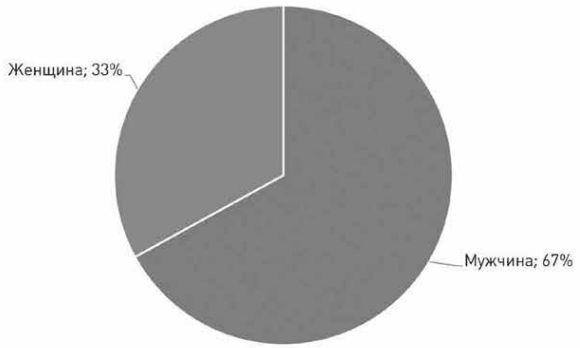
УРОВЕНЬ ВАШЕЙ ДОЛЖНОСТИ?



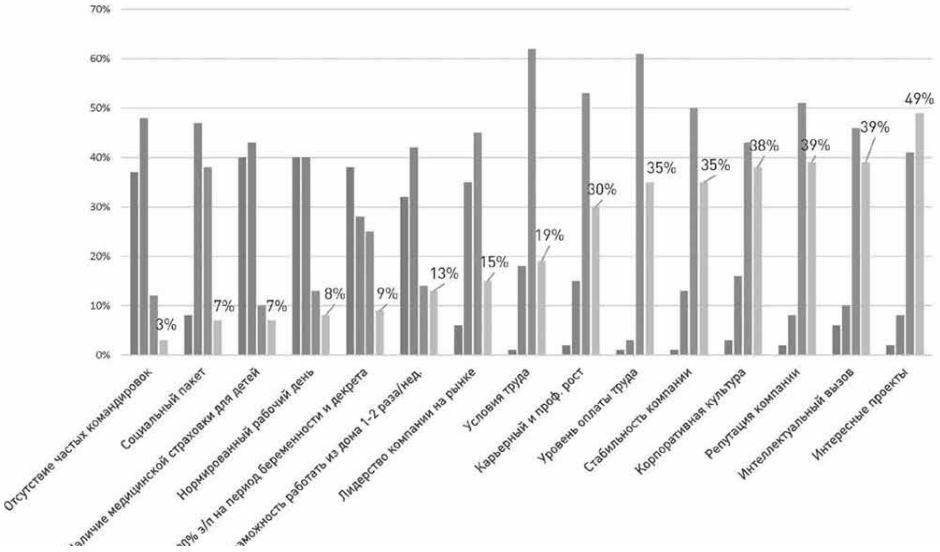
ЕСЛИ ВЫ ЗАНИМАЕТЕ ПОЗИЦИЮ CEO, ТО ЗА КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОТВЕЧАЛИ НА ПРЕДЫДУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ?



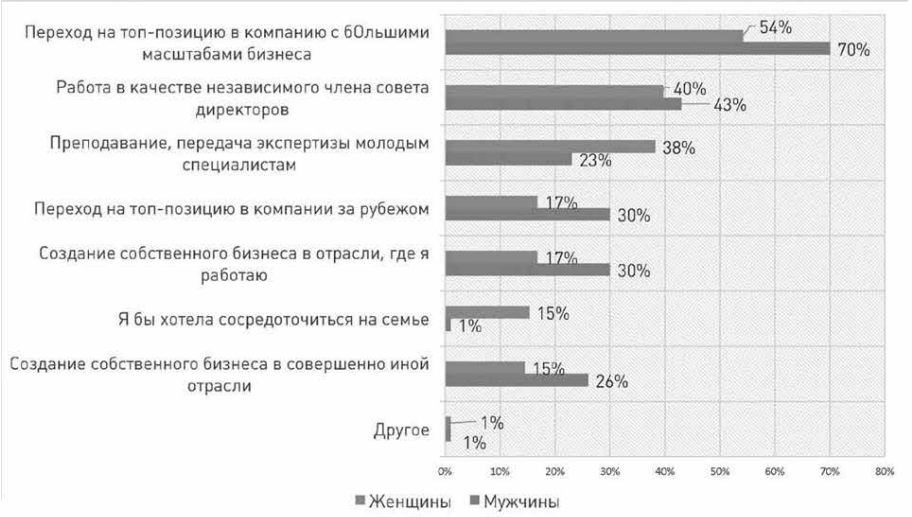
ЕСЛИ ВЫ ЗАНИМАЕТЕ ПОЗИЦИЮ CEO, КТО БЫЛ ВАШИМ ПРЕДШЕСТВЕННИКОМ?



ЧТО ДЛЯ ВАС САМОЕ ГЛАВНОЕ В РАБОТЕ?

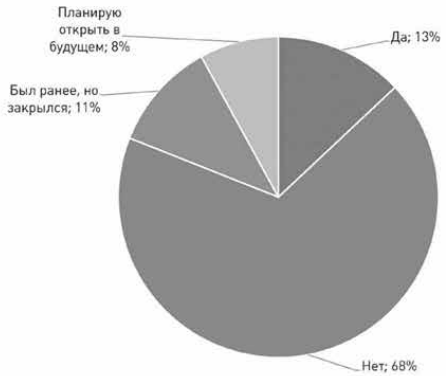


КАКОЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ ВАМ БЛИЖЕ? СРАВНЕНИЕ С ОТВЕТАМИ МУЖЧИН

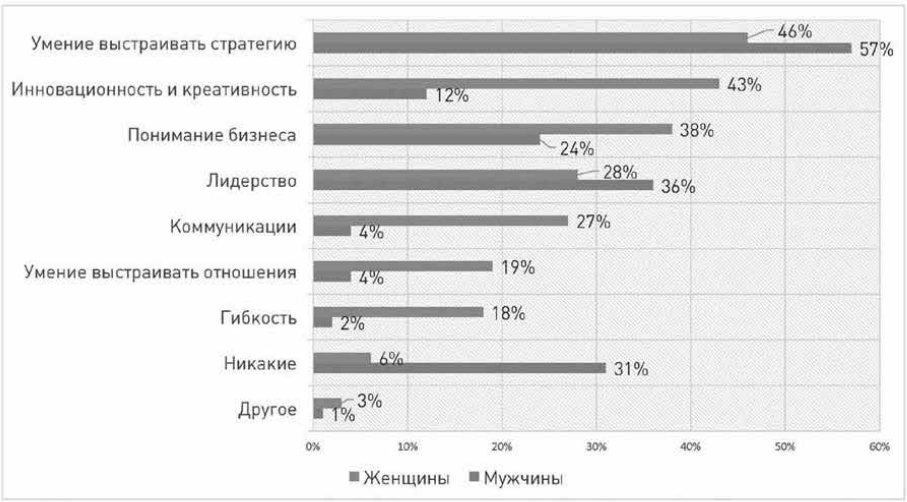


КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО МЕШАЕТ ВАМ РАЗВИВАТЬСЯ? СРАВНЕНИЕ С ОТВЕТАМИ МУЖЧИН

ЕСТЬ ЛИ У ВАС СОБСТВЕННЫЙ БИЗНЕС?



КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВЫ СЕЙЧАС РАЗВИВАЕТЕ? СРАВНЕНИЕ С ОТВЕТАМИ МУЖЧИН



ПРИМЕРЫ ОТВЕТОВ «ДРУГОЕ» У ЖЕНЩИН: МАРКЕТИНГ, КОУЧИНГ-ПРАКТИКА ДЛЯ ПЕРВЫХ ЛИЦ, ТВОРЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ, ОСОЗНАННОСТЬ, УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ, КРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ C&B, HR-БРЕНДИНГ, ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ И ИТ, АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

считают неуверенность и боязнь перемен, 17% — дискриминацию, 12% — незнание перспектив, 11% — отсутствие опыта и знаний. При этом 48% женщин сказали, что им ничего не мешает расти дальше, мужчины такой ответ давали в 81% случаев.

• В настоящий момент женщины руководители развивают такие компетенции как умение выстраивать стратегию (46%), инновационность и креативность (43%), понимание бизнеса (38%). Мужчины в большинстве случаев выбирают стратегию (57%) и лидерство (36%), либо вообще не занимаются сейчас обучением (31%).

• Для развития необходимых компетенций женщины-руководители чаще всего выбирают профессиональную литературу (77%), коучинг (41%) и общение с руководителем (29%).

• Около 13% женщин хотели бы открыть собственный бизнес, 8% планируют сделать это в ближайшем будущем. У 11% опрошенных бизнес был, но закрылся.

• Большинство женщин открывают свое дело в сфере консалтинга (33%), HoReCa (11%), моды и красоты (7%), розницы (7%), маркетинга (7%).

• Желание реализовать свою стратегию, обрести независимость и принимать самостоятельные решения становится главным мотиватором для ухода с наемной должности (61% ответов).

• 58% женщин-руководителей еще не думали о завершении карьеры — у мужчин данный показатель составляет 53%. 21% женщин планируют уйти из профессии в течение 15 лет (мужчины — 10%), 10% — в течение 10 лет (мужчины — 25%), 11% — в течение 5 лет (мужчины — 12%).

*Наталья Чудова, PR-менеджер компании **«Контакт»**

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2019 г.

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

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
ОТЕЛЬ «САВОЙ»

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И КОНГРЕСС (2 ДНЯ) ПРОЙДУТ
28 МАЯ 2019 Г. (КОНФЕРЕНЦИЯ)
29 МАЯ 2019 Г. (ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

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

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

28 МАЯ
С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰
ОТЕЛЬ САВОЙ (ЗИМНИЙ САД)

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

УП ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступать против?
- Финансовой выгоды не видать. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:

Виктория Петрова
(ЛюдиПипл,Русал)

Татьяна Ананьева
(Апостроф)

Татьяна Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:
HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU
WWW.TOP-PERSONAL.RU

18-19 2019 АПРЕЛЯ
Москва

скидка 4590 руб по промокоду PERSONAL

ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 2019

VI Всероссийский форум профессионалов сферы HR

interforums.ru/hr19
+7 (495) 125-04-12

facebook.com/interforums
vk.com/interforum.conf
Instagram.com/interforums

практика | идеи | решения
INTERFORUM
www.interforums.ru