

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 25
(533)

2019

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71852, 70555, 72635

Главная тема: **АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Антикризисный менеджмент – хитрая штука.

Многие акционеры обычно приглашают обычного CEO, когда на самом деле им нужен специалист по КРИЗИСАМ (лучше, когда только пока падает выручка, бежит персонал...)

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



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

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

стр. 5

В кризис нужно учить более быстрой и эффективной коммуникации, умению работать в режиме многозадачности и стрессоустойчивости...



Наталья Карачевцева,
BSI-PROJECT

стр. 21

Э то может быть согласие на словах, а на деле – пассивное сопротивление и даже саботаж...



Роксана Маркарян,
ГК «ШТРИХ-М»

стр. 31

“Можно осла подвести к реке, но нельзя заставить пить воду»...



Тахир Базаров

стр. 36

Увольнение дает новые возможности и человеку, и команде...



Галина Вайсбанд,
«ХОУМ КРЕДИТ»

стр. 47

Известные бизнес-лидеры умеют скрывать свои эмоции и вести себя на публике. Он может быть активным и радостным перед аудиторией, а потом придет домой и станет совсем другим: раздражительным или равнодушным...



Владимир Якуба,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 51

Ригидность мышления, нежелание меняться и принимать новое, отходить от шаблонов – вот не менее опасная вещь...



Юлия Балакина,
CONSORT GROUP

Содержание

5

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Процессы встать не должны. Это табу.
А дальше думайте

Наталья Карачевцева, BSI-Project

21

СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ
Серые кардиналы и скрытая оппозиция
Роксана Маркарян, ГК «ШТРИХ-М»

31

АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА
Несокрушимый личный авторитет – это
результат многократного подтверждения
профессионализма в экстремальных
ситуациях

Тахир Базаров

36

Трибуна HRD
Любовь к людям – лучшее качество
руководителя

Галина Вайсбанд, «Хоум кредит»

41

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Вообразить будущее: Креативный подход
к изменениям в бизнесе
Бет Комсток

47

КОММЕНТАРИИ
Не работайте без перерывов и выходных
Владимир Якуба, бизнес-тренер

51

ВЫГОРАНИЕ
Я люблю жизнь и это не дает мне
«выгореть»

Юлия Балакина, CONSORT Group

55

КОММЕНТАРИИ
Жанна Завьялова, бизнес-тренер

57

ДОКУМЕНТЫ И ПЕРСОНАЛ
Подпись руководителя подделана. Есть ли
шансы в суде? Некоторые
теоретические размышления и
практические рекомендации
Татьяна Горошко, Юрист

№25
(533)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.08.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Процессы встать не должны. Это табу. А дальше думайте

*В кризис не должно быть
сторонних наблюдателей.
Это как на подводной лодке,
в форс мажорной ситуации
вся команда борется за
живучесть корабля*



*Наталья
Карачевцева*

BSI-Project

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Некоторые компании в кризис “режут кости”, снимая до минимума все издержки.



Выбор управленческих мыслей в этот период демонстрирует разумность и грамотность руководителей. Кто внедряет систему непрерывных улучшений и за счет этого получает экономию, кто -то занимается аудитом Бизнес процессов, выявляя неопти-

У Какие расходы – это “священная корова” и почему?

— На мой взгляд это окладная часть Заработной платы, что называется основной гигиенический фактор (нужно понимать, что есть риски собственника бизнеса, а есть наемный работник, их зоны ответственности серьезно разнятся, поэтому, скорее собственник должен урезать свои ожидания по доходной части, а у наемного работника, честно исполняющего свои обязанности, окладная часть должна остаться неизменной), это затраты за поддержание клиентской базы, уровень сервиса, это все то, что заложено в стандарты

ГРАМОТНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ИЩУТ РЕШЕНИЯ В ИЗМЕНЕНИИ МОТИВАЦИИ

мальности, удвоение функций, поиск зоны роста для персонала. Важно не сокращать затраты, а за эти же деньги просто начать больше зарабатывать.

Грамотные руководители ищут решения в изменении мотивации. Безусловно, находятся руководители, которые просто «режут кости». Я все-таки за поиск того, как больше заработать, а не за поиск того, что сократить. Это всегда негатив, которые может принести гораздо больше экономических потерь, чем сокращение статей затрат. Думаю, коллеги меня понимают.

системы менеджмента качества. На качестве продукции, услуги, оборудования экономить НЕЛЬЗЯ. Это приводит к потере клиента (порой безвозвратно), рискам нарушения правил охраны труда, к возврату товара, что дает обратный экономический эффект. Это затраты на обучение по допускам в области охраны труда и промышленной безопасности, на закупке СИЗов. Данные статьи затрат – «Священная корова». Не люблю это слово, т.к. оно ассоциируется с людьми, которым присваивают статус неприкасаемых, но в данном контексте оно мне очень симпатично.

У Нередко компании резко снижают и зарплаты работникам. Это вынужденно, но чревато? (и те ищут новую работу... хуже работают).

— Да, это печально! Я, работая и Директором по персоналу и Генеральным директором, была в разных ролях и тех, кто искал неоптимальности, как больше заработать, и тех, кто снижал Заработную плату. Тут важно сразу четко разобраться в терминах. Заработная плата это совокупных доход работника, поэтому если мы говорим о ее снижении, то в большей степени о снижении ее переменной части. Но если совсем

понимает, что в кризис на рынок идет большое высвобождение персонала и безработица только растет, поэтому искать работу ему придется долго. Все негативные разговоры – это не что иное, как психологическое давление. Мне помогало и показательные увольнения тех, кто написал заявления (без уговоров) и наоборот диалог с работниками. Практиковали формат открытых студий, в форме круглого стола с участием первых лиц. Я за то, чтобы вовлекать персонал в совместное переживание трудностей, доверительный диалог, поиск компромиссных договоренностей.

НА КАЧЕСТВЕ ПРОДУКЦИИ, УСЛУГИ, ОБОРУДОВАНИЯ ЭКОНОМИТЬ НЕЛЬЗЯ. ЭТО ПРИВОДИТ К ПОТЕРЕ КЛИЕНТА (ПОРОЙ БЕЗВОЗВРАТНО)

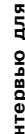
туго стало, то тут важно понимать, что закон необходимо соблюдать. Так вот, как у нас часто бывает, благими намерениями выслана дорога в ад. Как только предупредишь работника за 2 месяца, то они сразу начинают манипулировать руководителями, шантаж на тему, я уволюсь, после 18.00 не останусь, дополнительную работу за коллегу делать не буду, и вообще, как платят, так и работаю. Ужасная ситуация, тяжелая. Все это прошли. Тут важно не давать слабину и четко держать линию управления. Персонал прекрасно

У Уволить “лишних”, увеличив нагрузку на оставшихся – так тоже делают...чем опасно?


— Очень опасная «игра». Я бы позволила это делать только очень опытным HR Директорам или тем топ менеджерам, которые хорошо знают стратегические цели компании, коллектив, возможности персонала, их ключевые компетенции. Объясню почему. Из любого самого успешного сотрудника можно сделать «Лузера». Есть предел возможностей. Действительно, в кри-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

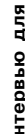
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для



МНЕ ПОМОГАЛО И ПОКАЗАТЕЛЬНЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ

зис практикуют образ сотрудника в роли «человек оркестр». Но, во-первых, это не каждому дано, во-вторых, тут нужно очень грамотно догружать. Только функционалом из близкой профессиональной области, дозированно и не в ущерб качеству его основного труда. Я уже в одной из своих статей приводила пример одной компании, когда очень успешный Руководитель отдела телемаркетинга стал совмещать функцию руководителя отдела персонала, без обучения и подготовки. Думаю,

доходят), к дополнительным функциям контроля, чтобы в самые сложные времена вам было на кого положиться, а главное, не произошел отток интеллектуального капитала и бесценного опыта.

 **Как удержать в кризис лучших, носителей ценностей и ноу хау?**

— Я уже частично в предыдущем вопросе коснулась этой темы.

СТАВКУ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ОПЫТНЫХ СОТРУДНИКОВ С ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ К ПРОЕКТАМ ПО РАЗВИТИЮ, К ПЕРЕДАЧЕ ОПЫТА, СИСТЕМАТИЗАЦИИ ЗНАНИЙ

комментарии излишни. Эффективность отдела телемаркетинга снизилась, задачи службы персонала не решаются. Т.е. потеря в эффективности не только руководителя, но и в работе целых двух отделов. Подобное управленческое решение я называю затыкание дыр. Лишь- бы кто-то был. Да, в общем и решением это назвать нельзя. Безграмотная манипуляция людьми. Тут скорее нужно делать ставку на привлечение опытных сотрудников с высокой эффективностью к проектам по развитию, к передаче опыта, систематизации знаний (то до чего руки не

Этим сотрудникам, я бы в данный период присвоила звание советников. Носители уникального опыта и компетенций, людей, являющихся стержнем и психологическим барометром коллектива нужно выделять всегда. А в сложные времена особенно. Если вы проводите обучение, они могут быть в качестве коуча, если проводите мозговой штурм, он должен там быть, если нужен наставник для нового сотрудника – это опять они. Коллеги, программа «ПРИЗНАНИЕ» как элемент нематериального стимулирования персонала еще никто не отменял. Более того, при

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**ИЗ ЛЮБОГО САМОГО УСПЕШНОГО СОТРУДНИКА МОЖНО
СДЕЛАТЬ «ЛУЗЕРА»**


внедрении изменений, отделы где работают опытные сотрудники, лучшие в своей профессии, могут стать пилотными для отработки того, что вы хотите видеть. Главное своевременно благодарить и подчеркивать, что без них вы бы получили совсем другой результат. Многие собственники часто задумываются о диверсификации бизнеса, об открытии новых направлений, разглядеть эти направления часто помогают именно эти сотрудники, а в последствии и

готовым в любой момент при экстренном форс мажоре закрыть собой или иным ресурсом «брешь»).

Процессы встать не должны. Это табу. А дальше думайте. Знаете как это обеспечить? Вперед. Нет? Тогда не спешите. Вхождение в должность новых специалистов, адаптация к новым требованиям в компании и внутренним корпоративным стандартам происходит не за один – два дня. Все это время


КОЛЛЕГИ! НЕ ДАЕТ ЭТО НИКАКОГО ЭФФЕКТА, КРОМЕ ОТРИЦАТЕЛЬНОГО

возглавить их. Так что тут главное оружие – наблюдение.

 Иногда полностью меняют персонал после тщательной подготовки и расчетов. Это как идти по воде? У меня был подобный опыт.

— Я меняла персонал в компании с опытом на рынке более 10 лет. Замена была порядка 90%. Риски есть. Но когда у тебя есть четкое видение развития компании, понимания какой опыт необходимо привлечь, людей с какими компетенциями добавить в команду, все получается. Единственное но!!! Вы должны все это согласовать с собственником бизнеса, быть высоким профессионалом в своей области (быть

клиенты, производство и все, кто потребляет ваши услуги, продукцию, товар – не должны страдать. Принимая подобные решения, вы балансируете на грани фола.

 Чичваркин, по словам Инги Кутергиной (hrd Евросеть тогда), в кризис срезал командировки, уровень отелей, подписку на сми, СПС, обучение, аренду и т.д. кроме зарплаты. Откуда он догадался о том, что зп нельзя трогать?

— Во многих компаниях (если не во всех) ФОТ составляет существенную долю постоянных затрат. Конечно это огромный соблазн. Всем кажется, что сейчас я сокращу заработные платы

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ЭТИМ СОТРУДНИКАМ, Я БЫ В ДАННЫЙ ПЕРИОД
ПРИСВОИЛА ЗВАНИЕ СОВЕТНИКОВ**

(уменьшу оклады, отменю или снижу долю переменной части), автоматом снизятся налоги и вот оно счастье. Это самообман. Точнее затраты сократятся – счастья не будет! Точнее сказать оно будет только у Финансового директора. Это обманчивое не результативное действие. Г-н Чичваркин креативный, современный талантливый и грамотный руководитель. Думаю, он просто это знал, а, возможно, ранее и на практике уже пробовал.

и непосредственных руководителей. На мой взгляд, в кризис нужно учить более быстрой и эффективной коммуникации, умению работать в режиме многозадачности и стрессоустойчивости.

Цена ошибки по этим причинам слишком высока. Это общекорпоративные вещи. В отделах необходимо оттачивать ключевые навыки, позволяющие гарантированно получать результат.

В КРИЗИС МНОГИЕ КОМПАНИИ ВОООЩЕ ПЕРЕСТАЮТ УЧИТЬ

Коллеги! Не дает это никакого эффекта, кроме отрицательного. Ищите более мудрые, креативные решения. Работайте с минусом через плюс. Не надо допускать снижения эффективности, разложения, с таким трудом построенной корпоративной культуры, оттока интеллектуального капитала компании и.т.д.

Чему учить людей в кризис?

— В кризис многие компании вообще перестают учить. Центры обучения и маркетологов любят сокращать как непозволительную роскошь. Это ужасно, но это тема для другого разговора. В кризис обязанность обучения персонала ложиться на HR специалистов

Например, каждую пятницу продавцы приходят на деловые игры. Моделируется реальная ситуация с клиентом, проигрывается сотрудниками, остальные наблюдают и разбирают на плюсы и минусы. В идеале, если все это записывается на видео и те, кто был в роли продавца и клиента видят себя со стороны. Поверьте, это очень помогает глубокому самоанализу и главное минимизирует глупые ошибки на встрече с клиентом. Вариативность подобных практических занятий масса, все зависит от креативности и опытности HR специалиста и руководителя отдела или Директора. Основа этих мероприятий любое в кризис слово – БЕСПЛАТНО, без дополнительных затрат.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**Я МЕНЯЛА ПЕРСОНАЛ В КОМПАНИИ С ОПЫТОМ НА
РЫНКЕ БОЛЕЕ 10 ЛЕТ. ЗАМЕНА БЫЛА ПОРЯДКА 90%.
РИСКИ ЕСТЬ**

 **Нередко лидер просит персонал высказать идеи по выходу из кризиса. Ваше мнение здесь?**

— Это очень грамотные лидеры и руководители компаний. Это то, о чем я уже говорила. В кризис не должно быть сторонних наблюдателей. Это как на подводной лодке, в форс мажорной

что понравилось в книге и что мы можем из этого применить в компании. После подобных мероприятий персонал с вами «на одной волне», он видит, как непросто найти новые нестандартные решения, он видит, что вы прислушиваетесь, и главное, если находится решение и персонал его автор – гордости нет предела. Потом, главное не

В КРИЗИС НУЖНО УЧИТЬ БОЛЕЕ БЫСТРОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ, УМЕНИЮ РАБОТАТЬ В РЕЖИМЕ МНОГОЗАДАЧНОСТИ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

ситуации вся команда борется за живучесть корабля.

Нигде нет такого равенства перед жизнью и смертью как на корабле. В компании должно быть также. Выживет компания в кризис, удержит долю рынка, сохранит портфель клиентов – все от этого только выиграют. Нет? Всем будет туго. Поэтому в кризисных ситуациях мы практиковали мозговые штурмы по конкретным практическим вопросам. Разработали инновационную политику, где были прописаны бонусы и компенсации за новые идеи, дающие положительный экономический эффект и позволяющие сократить затраты. Рассылали специалистам и руководителям аудио книги. Обсуждали их после прочтения (прослушивания). Обсуждения строились по принципу,

забыть провести грамотный внутренний PR того, кто автор идеи. Мы, например, об этом писали в корпоративном журнале и вывешивали информацию в виде анонса на корпоративном экране при входе в компанию.

 **Лидер имеет право отдыхать по выходным и делать перерывы себе в кризис?**

— А почему нет? Все свободные люди и вправе делать выбор. Вопрос в другом, а что потом? Выходные должны быть у всех, каждый вправе определять их наполнение. Иначе происходит выгорание, а лидеру нужна положительная энергетика для того, чтобы управлять персоналом. Перерыв в кризис в чем? Возможно речь может пойти о том, что

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компания приняла решение сделать перерывы во встречах с клиентами определенной отрасли или с клиентами, чьи договора потенциальной стоимостью контрактов от 10 млн рублей (т.к. данные контракты будут высоко-инвестиционными при реализации). Тогда да. Это грамотное решение. Перерывы в дальних командировках, т.к. в кризис Уральский или Дальневосточный регион не в приоритете развития – это адекватные здравые решения. Только не перерывы в работе. Это табу. В трудные дни

их количестве, в месте проведения, в условиях проведения. Но они должны быть! Это как производство без точки. Точка нужна. Коллеги согласятся, что цель корпоратива не только совместный отдых. Это возможность отметить еще один жизненный этап в компании. Мы, например, 2019 год встречали в офисе, а раньше только в ресторанах, да еще с красивой программой. Крупные коммерческие контракты праздновали, устраивая пятничные пикники. Все просто- есть повод, заказали пиц-

В КРИЗИС НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ СТОРОННИХ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ. ЭТО КАК НА ПОДВОДНОЙ ЛОДКЕ, В ФОРС МАЖОРНОЙ СИТУАЦИИ ВСЯ КОМАНДА БОРЕТСЯ ЗА ЖИВУЧЕСТЬ КОРАБЛЯ

Лидер должен быть рядом с командой, иначе он не может им называться. Как вариант, свято место пусто не бывает, именно в кризис на передний план выходит неформальный лидер, он и может возглавить команду. Так что каждый принимает решения сам. Предварительно ответив на вопрос А что потом?



**Корпоративы
отменять**

**нельзя
совсем?**

— Согласна. Нельзя. Они могут претерпевать изменения в формате, в

цу, сок и чай. Либо сотрудники небольшой «капустник» приготовили, либо пригласите фокусника (как пример) как элемент праздника. В начале этого мероприятия поздравляете того, кто заключил выгодный контракт, вручаете все что предусмотрено вашей корпоративной культурой, а далее празднуете. Мероприятие длится 1.5 часа, а дает колоссальный позитивный настрой. Разрядка в конце недели, подчеркнули, при всех, успешность компании, отметили сотрудника и сделали коллективное фото для журнала. Корпоратив? Да. Сколько стоит? Поверьте, не более

5-10 тысяч. Я знаю, что уже давно многие компании оставили в качестве основного праздника только Новогодний корпоратив. Остальные мероприятия летние, спортивные, творческие и т.д. заменили на то, что помогает в кризис поддерживать позитивный настрой и подчеркивает успешность, даже самую малую. Проведите конкурс профессионального мастерства, благотворительную акцию «Эстафета добра» с участием сотрудников – результат будет такой же как от корпоратива, если не лучше.

Как не допустить паники среди коллектива?

— Все зависит от поведения руководителей компании и топ менеджеров. Если они спокойны, линия руководства выдержана, понятна, логична, тверда. Персонал паниковать не будет. Команда должна работать слаженно. Может, чуть чаще нужно проводить собрания коллектива, для разъяснения необходимости вводимых изменений, добиваться понимания среди сотрудников, обращать их в свою веру и делать со-

В КРИЗИС НУЖНО УЧИТЬ БОЛЕЕ БЫСТРОЙ И ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ, УМЕНИЮ РАБОТАТЬ В РЕЖИМЕ МНОГОЗАДАЧНОСТИ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

Отпуска для людей?

— Это святое, не понимаю, что тут обсуждать. Отпуск – это законный отдых работника. Отпуска нужно планировать. Делать это грамотно. С учетом сезонности в компании и востребованности данного работника в сезон. Это вопрос к Руководителю данного сотрудника и HR специалисту. Нужно уметь видеть бизнес целиком, осенью договариваться с персоналом, а не летом кричать о том. Что отпустить не может, т.к. сорвется миллионный контракт.

юзниками. Инструментов для этого масса. Единые требования, единые, одинаковые для всех стандарты. Паника может начаться тогда, когда, изменения вводятся без предупреждения, происходят существенные ухудшения условий труда (изменилась зарплата, переехали в маленький душный офис, стали сокращать персонал, перестали выделять средства на закупку очевидных вещей (канцелярии т.д.). Стали увольняться ключевые сотрудники, «старожилы», директора. Все ждут реакцию топ команды. На подобные действия всегда нужно провести/внедрить что-то позитивное в офисе, в компа-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



ПЕРСОНАЛ ЧУВСТВУЕТ, ЧТО ВСЕ ПОД КОНТРОЛЕМ. ЭТО ВАЖНО



ПОСЛЕ ДЛИТЕЛЬНОГО БОЛЬНИЧНОГО ВЫХОДИТ НА РАБОТУ ПРОДАВЕЦ И ЗАКЛЮЧАЕТ ОДИН КОНТРАКТ, ПОТОМ ВТОРОЙ, ТРЕТИЙ. ЕГО ВСТРЕЧАЕТ КОЛЛЕГА И ГОВОРИТ: «СЛУШАЙ КАК У ТЕБЯ ЭТО ПОЛУЧАЕТСЯ? ВЕДЬ КРИЗИС В СТРАНЕ?». А ОН С УДИВЛЕНИЕМ ЕМУ ОТВЕЧАЕТ: «ДА ТЫ ЧТО? А Я НЕ ЗНАЛ». ТАК ЧТО ДРУЗЬЯ, ВСЕ В ВАШИХ РУКАХ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нии. Мы, например, чтобы бороться с опозданиями в период перемен ввели сокращенный рабочий день пятницу на 1 час для тех, кто всю неделю приходил на работу до 9.00. Если пришел на работу в 9.01 работаешь в пятницу полный день. Вы бы видели глаза тех, кто уходит раньше! На фоне этого вводить изменения проще, люди понимают, что руководство не только вводит ограничения, но и дает льготы. Если вести себя правильно паники быть не должно.

Персонал чувствует, что все под контролем. Это важно.

Ваши советы тем, кто попал в кризис?


— Кризис – это не ревизор, он не приезжает без предупреждения. К ситуации кризиса всегда есть предпосылки, всегда есть время подготовиться. Подумать над оптимизацией процессов, сокращением расходов на комфорт и статус, пересмотреть стратегию и расставить приоритеты. Есть над чем

подумать. А вообще, кризис это в голове. Приведу пример (настолько давно я это прочитала в одной бизнес книге, что название сейчас не вспомню).


«Наступил кризис, продажи упали, персонал в офисе ходит в угнетенном состоянии, продаж нет даже у самых опытных сотрудников. После длительного больничного выходит на работу продавец и заключает один контракт, потом второй, третий. Его встречает коллега и говорит: «Слушай как у тебя это получается? Ведь кризис в стране?». А он с удивлением ему отвечает: «Да ты что? А я не знал». Так что друзья, все в ваших руках.

*Наталья Карачевцева,
генеральный директор
консалтинговой компании **BSI-Project**
<http://bsi-projectspsb.com/about/>

Эксклюзивно для 



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



Серые кардиналы и скрытая оппозиция




Роксана Маркарян


ГК «ШТРИХ-М»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Как Вы понимаете этот феномен «серого кардинала» (СК)?

 выражение «серый кардинал» стало широко известно благодаря роману Александра Дюма «Три мушкетёра» и его герою Ришелье. Именно этот персонаж приходит на ум при упоминании данного феномена. Если же говорить о бизнес-среде, то в моем понима-

или руководитель, так и секретарь приемной.

 К. Бордунос (известный бизнес-тренер) считает, что СК возникают в любом подразделении компании. Поспориете или уточните, почему?

— Скорее соглашусь, так как руководителю часто бывает нужно и важно услышать второе мнение о том, что происходит в коллективе, какие настроения, как воспримут то или иное управленческое решение. И тогда наступает «звездный час» «серого кардинала», который может преподнести

ОН МОЖЕТ КАК БЫТЬ НАДЕЛЕННЫМ ФОРМАЛЬНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ И ВЛАСТЬЮ, ТАК И НЕ БЫТЬ

нии «серый кардинал» – это скрытый управленец, который имеет большое влияние на первое лицо организации и на принятие управленческих решений. При этом он может как быть наделенным формальными полномочиями и властью, так и не быть.

«Серый кардинал» – это человек, использующий в управлении паутину связей, осведомленный обо всем, что происходит, порой моделирующий события нужным ему образом. Выступить «серым кардиналом» в компании может как топ-менеджер

ситуацию выгодным ему образом. При этом, конечно, важно, чтобы руководитель доверял мнению этого сотрудника и считался с ним. Чем больше по размеру и численности подразделение, тем чаще руководитель может просить совета «серого кардинала» – руководителю самому сложно увидеть ситуацию со всех сторон, так как много бизнес-задач и вникать в настроения в большом коллективе становится физически некогда. «Серый кардинал» выступает в роли своеобразного психолога и лакмусовой бумажки обстановки в подразделении.

Тратят ли HRD и CEO силы на выявление этих “кротов” и степень их влияния или рассчитывают на мощь машины подавления инакомыслия в компании?

— Со стороны HRD могут сказать, что не стоит рассчитывать на мощь машины подавления инакомыслия. Если вам нужны качественные изменения не для «галочки», то стоит выявлять «серых кардиналов» и включать их в группу своих союзников или, как минимум, доносить до них информацию.

МОДЕЛИРУЮЩИЙ СОБЫТИЯ НУЖНЫМ ЕМУ ОБРАЗОМ

По моему опыту, проводя организационные изменения в компании, эффективно использовать как официальные приказы или распоряжения первого лица, так и последующие личные беседы с «серыми кардиналами» в подразделениях – для «продажи» этого изменения. А если этот «серый кардинал» CEO, тогда мы можем через него оказать влияние и убедить в необходимости изменений самого руководителя.

Степень влияния – от чего она может зависеть?

— Степень влияния может зависеть от разных факторов – размера компа-

нии, корпоративной культуры, среднего стажа работы сотрудников.

Если компания с жесткой иерархией и структурой подчинения, а это, как правило, крупные организации – то степень влияния «серых кардиналов» может быть чуть меньше, так как регламенты преобладают над личной коммуникацией. А вот в небольших и средних по размеру компаниях с демократической культурой их роль, наоборот, крайне важна, так как информация передается из уст в уста. В таких компаниях «серыми кардина-

лами» часто бывают сотрудники, которые давно работают и формируют настроения в коллективе, объясняя новичкам, что «так исторически сложилось».

Компания, где “кардинальчики” бесповоротно стали теньвыми лидерами, и без их согласия руководитель не может ничего поменять в компании, подлежат ли полной смене людей или у вас есть идеи их очищения?


— Это неоднозначная ситуация. Нужно понимать, насколько руководитель зависит от мнения «кардиналов» и насколько сами «кардиналы» мыслят и

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ




ведут себя в соответствии с выбранной стратегией развития компании. Если они не хотят эволюционировать для выбранного курса развития организации, то будут сильно тормозить все управленческие решения и процессы. Тогда выход один – выводить их за пределы компании. В ситуации, когда лидер не готов выступить в разрез с позицией «серых кардиналов», требуется полная смена команды. Процесс может быть болезненным, но он необходим для очищения и перезагрузки.

 **Бордунос считает, что СК можно привлечь на свою сторону, если лидер сможет подружиться с ними и объяснить смысл изменений. Вы поспорите с ним?**


— Я соглашусь с этой позицией, но лидеру тут мало просто подружиться с «серыми кардиналами» и объяснить смысл изменений. Важно, чтобы они приняли и разделили с ним выбранный курс. Иначе это может быть согласие на словах, а на деле – пассивное сопротивление и даже саботаж. А если «серые кардиналы» станут союзниками лидера, поддерживающими его управленческую стратегию, то они будут выступать помощниками и проводниками при проведении изменений.

 **Как совсем не дать возможности СК появиться в компании?**

— Пожалуй, можно избежать появления «серых кардиналов», если развивать управленческие навыки формальных руководителей, то есть тех, кто в силу своей должности наделен властью и административным ресурсом. Тогда их статус будет не просто формальностью, они смогут стать настоящими лидерами, способными оказывать влияние на своих подчиненных и коллег, будут способны вести за собой команды, понимая настроения в коллективе и индивидуальную мотивацию сотрудников.

 **Как ведут себя СК, когда фирма успешно растет и процветает?**

— Когда в компании дела идут хорошо и она процветает, то «серые кардиналы», как правило, всячески демонстрируют свою лояльность и самоотверженный труд во благо компании. А руководителя они стараются убедить, что все это благодаря их вкладу.

 **А когда ей очень плохо в силу отраслевого кризиса или форс-мажора? СК могут показать пример самоотверженности и работать с утра до полуночи, генерировать идеи, дарить связи?**

— Когда дела в компании идут не очень и она входит в состояние кри-

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ




**ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ СОГЛАСИЕ НА СЛОВАХ, А НА ДЕЛЕ
– ПАССИВНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ И ДАЖЕ САБОТАЖ**

зиса, то «серые кардиналы» больше говорят, чем делают. Их лояльность и самоотверженность почему-то оказывается только на словах и не подтверждается реальными действиями.

Они не готовы больше работать, отказаться от премии на тяжелый период, предложить и внедрить новую идею или проект, которые помогут компании преодолеть кризис и т.п.

КОГДА ДЕЛА В КОМПАНИИ ИДУТ НЕ ОЧЕНЬ И ОНА ВХОДИТ В СОСТОЯНИЕ КРИЗИСА, ТО «СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ» БОЛЬШЕ ГОВОРЯТ, ЧЕМ ДЕЛАЮТ

Более того, порой они еще и «рассхатывают» ситуацию и настроение в коллективе, выражая вечное недовольство и вспоминая, что «вот раньше все было по другому». Они даже могут обвинять в сложившейся ситуации руководителя, которому не так давно сами выступали советчиком.


 Часто серый кардинал – это директор продаж с «личными связями», с клиентами или финдир, ранее главбух. Как крупные компании умеют не допускать засилья СК?

— Для крупных компаний важно выстраивать процессы так, чтобы ми-

нимально зависеть от человеческого фактора: «личных связей», «уникальной информации» и так далее. Есть такая поговорка «Незаменимых людей нет», и это верный подход с точки зрения бизнеса для обеспечения работы компании даже в случае конфликта или ухода кого-то из ключевых сотрудников. Нужно создавать базы знаний, автоматизировать системы учета и управления предпри-

ятием для поддержания устойчивости работы компании.

В этом случае, если директор продаж с «личными связями» уходит, то вся информация о клиентах остается – его подчиненные владеют ситуацией, а последователь может в дальнейшем продолжить работу с клиентами от лица компании.

 Какие симптомы могут говорить о том, что ранее отличный менеджер незаметно становится СК?

— Косвенно об этом может говорить смещение фокуса внимания ме-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




**ИЗБЕЖАТЬ ЕГО ПРЕВРАЩЕНИЯ В «СЕРОГО КАРДИНАЛА»
МОЖЕТ АВТОМАТИЗАЦИЯ РАБОТЫ**




неджера с выполнения задачи на об-суждение отвлеченных тем – оценка работы коллег, высказывания на тему правильности принятия того или иного управленческого решения.

Также должна насторожить ситуация, когда менеджер начинает неохотно делиться информацией о своих клиентах и сделках, о деталях своей работы в целом.


Избежать его превращения в «серого кардинала» может автоматизация работы, когда можно мониторить действия и решения конкретного менеджера.

 Поколение Z тоже не лишено такой перспективы или с ними все как-то иначе?

— По моему мнению, поколение Z отличается в этом вопросе только широтой использования средств коммуникации при формировании влияния – они более активные пользователи социальных сетей, мессенджеров и т.п. А значит, могут распространять информацию очень быстро. Поэтому при работе с «серыми кардиналами» нужно учитывать особенности поколения Z и вовлекать их тоже, если в компании работает достаточное количество представителей этого поколения.

 Иногда консультанты советуют поставить СК во главе отдела или компании, чтобы высветить его некомпетентность и лишить его таким образом влияния. Или это рискованный способ?

— На мой взгляд, это риск. Редко когда «серый кардинал» хочет выйти из тени и нести ответственность за принятые решения и действия. Таких сотрудников, как правило, устраивает текущее положение дел и они любят делать все «чужими руками». Выйти на первый план и вести открытую игру для них было бы не комфортно.

 А что если СК – это сам лидер компании, прикрывающийся коллективным мнением (есть даже такой датский фильм)?

— Это опасная ситуация, так как если руководитель прикрывается коллективным мнением, то он стремится избежать ответственности за свои решения. Такой руководитель может впасть в порочный круг бесконечных опросов коллектива и теряться, когда мнения будут противоположными. Что определенно будет происходить, так как коллектив – это живой организм, внутри которого разные сотрудники имеют разные мнения.

На мой взгляд, в текущей конкурентной бизнес-среде одна из важных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компетенций – умение всесторонне анализировать ситуацию, принимать решения, а потом нести за них ответственность. И если лидер компании не обладает подобной компетенцией, это создает угрозу бизнесу.

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 


***Роксана Маркарян, директор по персоналу и организационному развитию ГК «ШТРИХ-М»**

Справка о компании:


Группа компаний «ШТРИХ-М» – ведущий российский разработчик и производитель высокотехнологичных решений для автоматизации бизнеса. С момента основания в 1987 году является холдингом со своими производственными мощностями, оснащенными современным оборудованием, позволяющим создавать инновационные продукты для всех сфер торговли и услуг и автоматизации транспорта. Продукцию компании можно увидеть на улицах Москвы в таких проектах, как уличные паркоматы, терминалы «Аэроэкспресс», «Велобайк» и «ЦППК».

Справка о спикере:

Роксана Маркарян, директор по персоналу и организационному развитию ГК «ШТРИХ-М». Имеет международную сертификацию CIPD (Университет Ноттингхэма, Великобритания). Более 12 лет в сфере управления персоналом – в том числе, в KPMG, Hoffman La Roche и группе компаний «ШТРИХ-М». Многочисленные дипломы о прохождении тренингов в Германии, Чехии, Великобритании и других странах. Сертифицированный специалист в области оценки персонала.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
РОКСАНЕ МАРКАРЯН,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Несокрушимый личный
авторитет – это
результат многократного
подтверждения
профессионализма в
экстремальных ситуациях**



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Любой эксперт по управлению вам подтвердит: если руководитель не может отстоять свой авторитет, организационная система начнёт распадаться?



то верно для тех случаев, когда система держится на личном авторитете руководителя. Но бывают и такие случаи, когда пра-

У Есть ли критерии что есть авторитет директора?

— Наверняка их много. К традиционным можно отнести степень управляемости компании. Она измеряется скоростью и точностью исполнения распоряжений руководства. Сегодня среди критериев авторитета руководителя можно выделить уважение и доверие.

У Как правильно строить свой авторитет как здание сейсмоустойчивое?

МОЖНО ГОВОРИТЬ ОБ АВТОРИТЕТНОСТИ САМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ РАБОТНИКА, ПРИЕМЛЕМОСТИ ДЛЯ НЕГО ЦЕННОСТЕЙ И ТРАДИЦИЙ, КУЛЬТИВИРУЕМЫХ В ЭТОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

вильно выстроены бизнес-процессы и исполнители хорошо подготовлены профессионально. Тогда можно говорить об авторитетности самой организации для работника, приемлемости для него ценностей и традиций, культивируемых в этой организации. Что в этом случае происходит с авторитетом руководителя? Он тем выше, чем в большей степени лидер является носителем декларируемых ценностей.

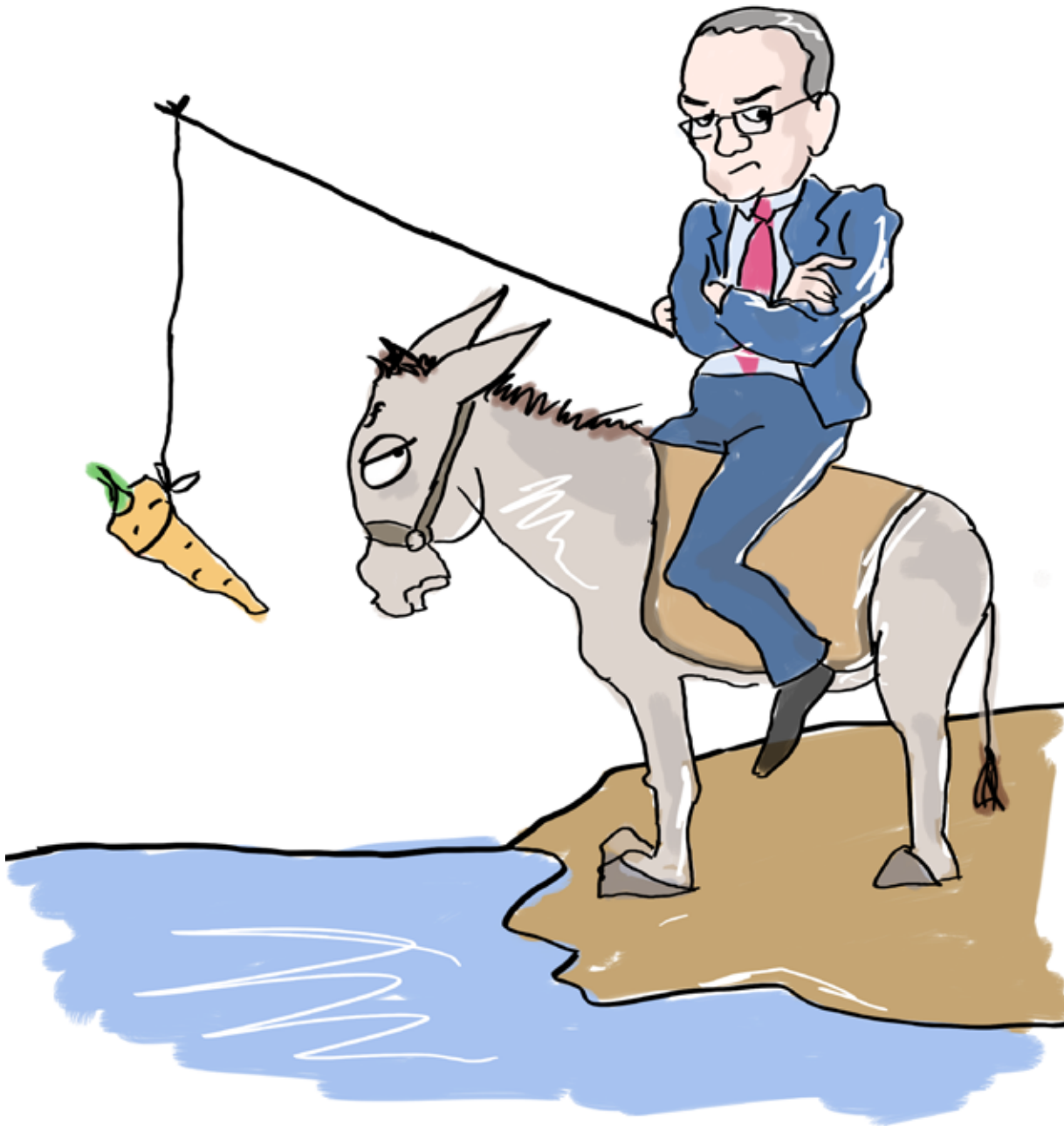
— Вернемся к уважению и доверию. Говоря об уважении, особо отметим феномен экспертности лидера, это, когда подчиненные у него учатся работать, принимать решения и действовать в ситуации неопределенности. Это особый род компетентности, когда знания рождаются в процессе решения нестандартных задач. Не менее важным является феномен доверия (не случайно в последнее время много говорится о социаль-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**«МОЖНО ОСЛА ПОДВЕСТИ К РЕКЕ, НО НЕЛЬЗЯ
ЗАСТАВИТЬ ПИТЬ ВОДУ»**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ном капитале организации и ее лидера). Согласно данным практической психологии, доверие основывается на надежности, последовательности и порядочности (от слова порядок) руководителя, а также от таких его человеческих качествах, которые принято называть заботой о других. Вспоминаю в этой связи светлой памяти генерала и профессора Съедина Сергея Ивановича. Однажды в неформальной обстановке присутствующие поинтересовались причинами успехов в его жизни. Он совершенно искренне ответил: «Я старался решать все проблемы моих подчиненных, чтобы у них всегда было время и желание для решения служебных задач. И должен сказать, что никто из нас никого так ни разу и не подвел».

Что сильнее всего точит его?

— Двойные стандарты, трусость и непоследовательность.

Какие события или поведение могут разрушить его вмиг?

— Потеря морального лидерства, отсутствие удовольствия от работы, неумение ограничивать себя, отсутствие самоконтроля, неспособность поддержать слабого.

Только пряники для персонала приведут к чему?

— Пряник – понятие очень двусмысленное. Если это материальное вознаграждение, то его должно быть ровно столько, сколько надо и по тому поводу, который оговорен или предусмотрен. Если под «пряниками» понимать позитивную атмосферу, которую лидер создает вокруг себя, для эффективного достижения целей, то это путь к успеху.

Как определить оптимальное сочетание наказаний и пряников для баланса порядка и роста авторитета босса?

— Баланс порядка не строится на сочетании наказаний и поощрений. Порядок – это осмысленная технология деятельности, ведущая к результату. «Можно осла подвести к реке, но нельзя заставить пить воду», говорили древние персы. Если ты не знаешь, как водить автомобиль или лечить зубы, то любое поощрение и наказание бессмысленно. Существует замечательное наблюдение: «На добро нужно отвечать добром, а на зло – справедливостью». Также и в нашем случае, рост авторитета босса зависит от его результативности, адекватности и справедливости.

УП Авторитет руководителя типа тирана чем то чреват для него и компании или такой формат делает бизнес более управляемым?

— Все очень ситуативно и относительно. Тирания – это иллюзорная разновидность справедливости и равноправия: перед тираном все равны. Да и подчиненным бывает удобно и выгодно – снимается неопределенность внешней среды. Ведь, если нужно удовлетворить потребности и запросы одного лица, то это намного проще, чем соответствовать ожиданиям неопределенного числа клиентов. Но всем ли нравится такая зависимость? В стабильной ситуации такой бизнес может быть управляемым. В экстремальной – может разрушиться. Хотя тиран этого может и не заметить.

УП Какую оргсистему Вы бы рекомендовали строить лидеру ради несокрушимого личного авторитета?

— Несокрушимый личный авторитет – это результат многократного


подтверждения профессионализма в экстремальных ситуациях. Как ни парадоксально, система должна воспроизводить субъектность (ответственность) на каждом уровне и в каждом элементе, создавать условия для самоорганизации в любой ситуации и обязательно быть синхронизированной внутри себя и по отношению к внешней среде.

УП А кого из видных бизнесменов Вы бы привели в пример правильно построенного авторитета?


— Алишер Усманов.

*Тахир Базаров

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАХИРУ БАЗАРОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**




Любовь к людям – лучшее качество руководителя


Даже увольнение нельзя рассматривать как негатив. Это и шанс на будущее для человека. Важно, как это сделать...




Галина Вайсбанд

«Хоум кредит»

 Как Вы пришли в HR и поняли, что это Ваша профессия?

значально я строила карьеру в бизнесе. Я начинала как сотрудник колл-центра и постепенно доросла до Директора московского бизнеса компании. В середине 90-х годов HRв современ-


 Важно ли иметь опыт работы в финансовой сфере для того, чтобы руководить направлением HRв банке?

— Мое мнение – нет, не важно. До прихода в Хоум Кредит я не работала в банке, не разбиралась в том, чем отличается кредитный специалист от операциониста-кассира, а административный пункт (АП) – от банковского офиса, и так далее. Но основные принципы HR и опыт, полу-

УВОЛЬНЕНИЕ ДАЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ЧЕЛОВЕКУ, И КОМАНДЕ

ном понимании практически не было. Руководители сами занимались подбором и обучением сотрудников. В какой-то момент генеральный директор предложил мне возглавить проект InvestorsinPeople. Это международный стандарт, который демонстрирует качество управления людьми и затрагивает все возможные сферы HR. Около 9 месяцев я занималась подготовкой – читала литературу, проходила учебный курс, выстраивала процессы внутри компании. Мы прошли сертификацию, и после этого руководитель предложил мне возглавить фактически созданное с нуля направление HR. И я согласилась.

ченный в этой сфере, можно применять в разных компаниях, и они будут работать. Люди – везде люди.

 Руководителю по HRчасто нужно принимать непростые решения, в том числе и об увольнениях. Есть ли способы расстаться с сотрудником и при этом сохранить с ним хорошие отношения?

— На самом деле, я достаточно мягкий человек, с очень высокой эластичностью терпения. Семь раз отмерь, один отрежь – моя поговорка. Расставание с людьми – это часть моей профессии, и от этого никуда не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



денешься. Во-первых, в бизнесе бывают взлеты и падения, кризисы. И на это нужно быстро реагировать. И у людей бывают взлеты и затяжные падения. И в таких случаях часто медлить нельзя. Когда человек оказывает негативное влияние на результат, команду, то это вредит всем, в том числе и самому сотруднику. В таких ситуациях увольнение дает новые возможности и человеку, и команде. Часто это не вопрос самого расставания, это вопрос – как это делать. И моя роль здесь – научить руководителей делать это с заботой!

ВИДЕЛА МНОГО ПРИМЕРОВ, КОГДА НИКАКАЯ ДОЛЖНОСТЬ НЕ МОГЛА ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ УВАЖАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Из каких сфер бизнеса люди переходят на работу в ваш банк?

— Короткий ответ: из разных! На рынке есть разные компании, чьи сотрудники хорошо приживаются в Хоуме. Например, из сферы телекома – у нас похожий бизнес, похожая корпоративная культура. Еще к нам приходят работать сотрудники стартапов, люди из других банков. В маркетинг, HR часто приходят люди из рекламных и кадровых агентств.

Что самое сложное сейчас в Вашей профессии?


— Поиск и привлечение лучших IT-специалистов. Современный банк невозможен без сильного IT. Только в головном офисе из двух тысяч сотрудников тысяча – это IT-специалисты. Наша задача – менять представление молодых людей о банках, создавать правильную среду для IT-специалистов, при этом не размыть нашу корпоративную культуру, которой мы очень гордимся.

Что нужно делать специалисту по HR, чтобы улучшить свои навыки?


— Нужно постоянно развиваться. Это постоянный челлендж себя и того, что и как я делаю. Постоянный вопрос, зачем нужен тот или иной процесс, от чего можно и нужно отказаться, что нужно делать по-другому. Изучать лучшие мировые практики.

Когда ты уже чего-то достиг в своей профессии, развитие происходит в

процессе взаимодействия с коллегами по цеху, с топ менеджерами других компаний, через нетворкинг.

 **Какова роль личности в управлении персоналом?**

— Я бы переформулировала вопрос. Какова роль личности в компании. На мой взгляд, роль личности огромна. Я считаю, что не роль делает человека, а человек роль. Видела

 **Какими качествами должен обладать профессиональный HR – специалист?**

— Основное качество — это любовь к людям. Для меня это даже важнее наличия профессиональных знаний или опыта. Хотя это тоже важно. С любовью сложнее. Как я сказала, профессионализм важен. Трудно рассчитывать на доверие и уважение коллег без знания своего дела. Тем, кто хочет стать высококлассным HR-

HRЗАДАЧА – ВИДЕТЬ, ЗНАТЬ ТАКИХ ЛЮДЕЙ В КОМПАНИИ, И ДАВАТЬ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИВАТЬСЯ

много примеров, когда никакая должность не могла заставить людей уважать руководителя. И наоборот, когда приходил масштабный человек и делал из неприметной роли большую, значимую. Наша HRзадача – видеть, знать таких людей в компании, и давать им возможность развиваться и расти в компании, поручать им сложные и важные задачи.

А если говорить про роль личности в управлении людьми, то главное, чтобы «личность» делала это с заботой и для блага людей.

специалистом, я бы рекомендовала начинать с азав. Разобраться во всех сферах HR, расти через собственный опыт. Конечно, еще нужно много читать, заниматься самообразованием.

 **Какие бизнес-книги Вы посоветовали бы почитать коллегам?**

— На мой взгляд, очень полезные книги — «7 навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови и «От хорошего к великому» Джима Коллинза. Мои книги — это «Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Managerial Leadership for the 21st Century» Эллиота Джексона и «Открывающая организации будущего» Фредерика Лалу. Кстати, благодаря последней книге мы привнесли много нового в работу банка. Из последних изданий — это «Страсть к успеху. Японское чудо» Казуо Инамори. Это основатель японской компании, которая производит керамическую плитку. Там описывается теория амеба-менеджмента. Эта теория меня увлекла, и я думаю о ее применении в нашей компании, хочу протестировать. Потом книга Дэйва Логана «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры» и «Аутентичное лидерство: открытие

заново секретов создания непреходящей ценности» Билла Джорджа. Сейчас читаю книгу «Принципы» Рэя Далио.


***Галина Вайсбанд,**
вице-президент по управлению персоналом банка «Хоум кредит»

Текст интервью: Анастасия Гусакова

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ГАЛИНЕ ВАЙСБАНД,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Бет Комсток

Вообразить будущее: Креативный подход к изменениям в бизнесе

Вообразить
будущее



Креативный подход
к изменениям в бизнесе

экс-руководитель отдела маркетинга
и инноваций General Electric

Бет Комсток

ГЛАВА 4

«ДОСТИЖЕНИЯ ВООБРАЖЕНИЯ», ИЛИ НОВЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПУТЬ

Осваивая маркетинговое мышление

У Джеффа были далекоидущие планы относительно роста компании. Он потребовал, чтобы GE на одном лишь внутреннем рынке ежегодно давала более чем по 9 миллиардов *новых* доходов. Деловая пресса того времени писала: это как если бы вы каждый год включали в свою корпорацию скопом eBay, JetBlue, MGM и Starbucks. Никто в мире не умел более эффективно готовить



менеджеров традиционного типа, чем GE. Но одной лишь оптимизацией, одним лишь сокращением издержек таких цифр было не добиться.

— Послушай, Бет, — как-то сказал мне Джефф. — Техническая база у нас нормальная, хотя есть куда расти. Служба продаж тоже очень приличная. Но некому направить все это, так сказать, в нужное русло, чтобы получать новые доходы из новых источников. У нас нет маркетинга.

Он немного помолчал.

— Я хочу реанимировать наш маркетинг, — заявил он. — И я хочу, чтобы этим занялась ты — как новый директор по маркетингу.

Вот так вот, ни с того ни с сего. Это было серьезное повышение. Я улыбалась Джеффу во весь рот, надеясь, что за улыбкой он не разглядит священного ужаса, который меня охватил.

— Думаю, это как раз то, что нам нужно, Джефф, — ответила я. — Очень рада, что вы поручаете руководство мне. Для меня это большая честь.

О новом назначении Джефф сообщил мне в начале 2003 года, а до этого пост директора по маркетингу оставался у нас в GE вакантным без малого 20 лет. От меня требовалось не только возродить маркетинг в GE, но и активизировать рост новых доходов. Как выяснилось, мне предстояло еще и придумать, как превратить маркетинг в пружину инноваций, которая будет подталкивать преобразования в области корпоратив-

ной культуры. Нам был отчаянно необходим рост, подпитываемый, словно удобрениями, новыми идеями, а для этого GE следовало стать иной компанией — бесстрашно ступающей в неведомое. Такой компанией, где сотрудники не боятся положиться на интуицию и воображение, чтобы обращать свои открытия в миллиардные бизнесы.

Издание *Advertising Age*, помню, ехидно заметило, что я — из «редкостной породы» маркетинговых руководителей, которые никогда в жизни не занимались маркетингом. Впрочем, сложно винить наблюдателей за некоторый скепсис: как поверить, что маркетинго-неофит с ходу воскресит эдисоновские идеалы? К тому времени маркетинг в GE скатился до уровня, на котором он до сих пор болтается во многих компаниях, особенно не работающих напрямую с потребителем: способ запустить уже готовый новый продукт, не более того. Маркетинговая кампания — и это в случае, если ею хотя бы озаботились, — состояла из размещения рекламы, выставок продукции, выпуска рекламных информационных материалов и стандартных мероприятий по продвижению. В самом худшем случае в маркетинг уходили пересидеть до пенсии выдохшиеся продавцы. Но Джефф видел потенциальную мощь маркетинга и был уверен, что не стоит отодвигать его на вторые роли, — возможно, потому что он и сам поработал в маркетинге, прежде чем заняться продажами.

Моя кандидатура была не самой очевидной. Ну да, у меня имелся опыт по части коммуникаций и рекламы (к тому же я пришла из NBC, где царствовал маркетинг), но если говорить об основах основ, то я была полнейшим нулем. Я не получила бизнес-образования, не выросла в корпоративной культуре GE, я даже ни на какие курсы не ходила. Прежде чем рассуждать, как заново выстроить в GE управление маркетинга и как оно могло бы повлиять на поведение 300 тысяч сотрудников, надо было хотя бы узнать, что же это такое — маркетинг. Чем вообще занимаются маркетологи? Я дала себе три месяца на то, чтобы худо-бедно наверстать упущенное, хотя прекрасно понимала — этому учатся годами. Я даже не знала, чего я, собственно, не знаю. Но вдруг до меня дошло, что мое главное преимущество — как раз во взгляде со стороны, глазами «чужака».

И я вновь применила свой излюбленный прием: поиск и еще раз поиск. Именно он должен был стать фундаментом нового маркетинга, который мы собирались выстроить в GE.

Я налегла на университетские учебники по маркетингу, особенно за авторством Филипа Котлера из Северо-Западного университета: его называют отцом современного маркетинга. У меня в голове хорошо уложилось (по крайней мере на уровне теории) представление о 4Р — четырех традиционных составляющих маркетинга: *product* (продукт),

promotion (продвижение), *place* (место продажи) и *price* (цена). Прежде чем всерьез бросать вызов устоявшимся догмам и пытаться оспорить статус-кво, нужно понять основы. То, на чем все стоит.

Еще я решила поспрашивать рекрутеров, какие специалисты по маркетингу считаются хорошими и почему. Я старалась пролезть в группы вроде Marketing 50 — для директоров по маркетингу. Я изучала примеры, которыми делились мои новые коллеги. Потом я звонила им, выпрашивала подробности и не забывала, пользуясь случаем, поинтересоваться: а как вы измеряете маркетинговый успех? Оказалось, что это и есть самый трудный вопрос: у каждого были свои критерии — и свои определение маркетинга.

Джим Штенгель, директор по маркетингу в P&G, особенно щедро делился советами и не жалел на меня времени. Он, можно сказать, провел меня за руку по учебному плану знаменитого маркетингового института компании, и я узнала, как там все устроено. Можно сэкономить уйму времени и довольно быстро освоиться в любой области, если вас направляет и подталкивает настоящий специалист мирового класса, специалист-практик. Не бойтесь новых знаний, найдите себе мастера, смиритесь, что вы теперь под мастерье. Познакомьтесь с лучшими специалистами, припадите к источнику их мудрости, а потом постарайтесь усвоить все, что от



них получили. Я не раз таскала с собой директоров по маркетингу разных подразделений GE на встречи со специалистами из P&G. Однажды мы пытались разобраться, что такое успешный маркетинговый ход, на примере мексиканской компании, выпускавшей женскую гигиеническую продукцию: новые прокладки с ароматом ромашки продавались намного лучше, чем обычные. Мои коллеги-мужчины посмотреть-то на них стеснялись, не то что понюхать «луговую свежесть». Не авиадвигатели, совсем не авиадвигатели.

И хотя примеры работы с потребительскими товарами не слишком-то соотносились с задачами GE, все же нам было чему поучиться и над чем посмеяться. К тому же это помогло нам открыть глаза — а это и есть бесценный дар: искать с открытыми глазами несоизмеримо проще.

* * *

Я занимала пост директора по маркетингу около полугода, когда Джефф Иммельт вызвал меня в свою комнату для совещаний. Что, какой-нибудь очередной срочный проект? Оказалось — нет. Джефф заявил:

— Будь посмелее.

Это было неожиданно. Джефф настаивал, что надо не просто подавать голос, а высказывать *мнение*. И высказывать его уверенно. По его мнению, я вечно сомневаюсь.

— Я знаю, как хорошо ты работаешь.

Но ты слишком мало говоришь.

Очевидно, надо было меняться!

От директора по маркетингу ждали большего. А мне, директору, становилось еще неуютнее от того, что я не знаю всех ответов на все вопросы. На смену образа мыслей могут уйти годы, а то и вся жизнь. Так что я поставила перед собой целый ряд персональных задач — маленькие осознанные шажки, постепенное движение вперед, к уверенности. Каждый такой шагочок, каждая маленькая победа увеличивали мой вклад в банке «Уверенность».

- Я решила приходить на совещания у Джеффа с набором четко сформулированных аргументов и непременно озвучивать свою точку зрения, что бы ни обсуждалось.

- Я перестала мямлить — «С одной стороны... с другой стороны...», а начала однозначно заявлять: я думаю так-то и так-то.

- Я бросила заниматься самоуничтожением: «Может, это и глупо, но...», «Конечно, я не специалист, но...». Я поняла, что меня с моими замечаниями не всегда воспринимают всерьез только потому, что мне не хватает уверенности в себе.

- Я начала постоянно твердить себе: «У тебя все получится». И поздравлять себя после каждой маленькой победы: «Видишь, получилось же!»

А вместе со мной подтягивалась к нужному уровню и вся GE. Мы постановили, что у каждого подразделения

компании должен быть свой директор по маркетингу. Особого восторга это решение не вызвало — мало кто понимал, зачем нам ко всему прочему еще и специалисты по маркетингу, тем более с топ-менеджерскими полномочиями. Обычно нам возражали, что «все это хорошо для потребительских продуктов», а наша компания работает по схеме B2B.

Что было дальше? Поскольку нам не хватало как опыта, так и специалистов, мы запустили специальную программу, каждый год нанимая на стратегические маркетинговые и торговые позиции в наших подразделениях и филиалах по всему миру по сотне профессионалов,

маркетинг в бизнес-процесс с самого начала, а не под конец, уже на стадии запуска продукта. Джефф готовился вкладывать рекордные суммы в исследования и разработку, в новые технологии (авиадвигателей, магнитно-резонансных томографов, локомотивов), но мы начинали понимать: технология, оторванная от нужд потребителя, не очень-то хорошо продается. И к тому же дорожает — в процессе разработки мы перегружаем устройство разнообразнейшими функциями, которые нам самим кажутся ужасно полезными, но не знаем, действительно ли они нужны потребителю. И верно: когда вы в послед-

Замечать, чего нет, и представлять, что могло бы быть

только что получивших MBA в области маркетинга. Квалификация MBA подразумевала, что специалист обладает инструментарием, позволяющим полностью раскрыть, на что способен маркетинг. Но теперь, оглядываясь назад, я понимаю, что нам нужно было смотреть скорее на гибкость мышления наших будущих маркетологов и их умение с ходу, как говорится, рубить фишку, чем на какой-то формальный «инструментарий».

С того самого момента, как я заняла должность директора по маркетингу, это было моим девизом: включать

ний раз пользовались всеми функциями своего смартфона или микроволновки?

Увы, мы слишком хорошо знали, что происходит, когда не учиываешь нужды потребителя. Инженеры GE Healthcare отказались разрабатывать магнитно-резонансный или компьютерный томограф с более широким отверстием (речь идет о дырке в «пончике», где расположен чудо- магнит, создающий магнитное поле с индукцией около 1,5 тесла). Запрос рынка был вполне прозрачен: люди становятся больше и, как бы это поаккуратнее выразиться, шире. Так что некоторые пациенты, руководству-



ясь собственным печальным опытом, утверждали, что процедура МРТ крайне неприятная штука. А кто-то вообще не смог втиснуться в аппарат. Инженеры GE отказывались это признавать. Они считали, что увеличение отверстия снизит мощность магнита, и изображение будет получаться менее четким. «Зачем что-то менять, если от этого не повыша-

нок глазами покупателя, искать на рынке незаполненные пустоты, замечать, чего нет, и представлять, что могло бы быть. Создавать то, чего не существовало раньше. Откликаться на неудовлетворенные (а порой и невыраженные) потребности.

Маркетинг, как я уже начинала понимать, требовал серьезного отношения к

Чтобы урвать себе кусочек будущего, вы должны захотеть «странного»

ется качество картинки?» — рассуждали они. Поэтому они послали маркетологов с их открытиями куда подальше и прямо совершенствовали сканирующее устройства.

А кому нужно такое совершенство? Разве что инженерам да, может быть, радиологам-теоретикам. В результате нас на рынке потеснили конкуренты, решившие выпускать томографы с более широким рабочим отверстием, что отвечало нуждам медиков-радиологов, томографических центров и пациентов.

Задача наших свежее испеченных маркетологов была проста: смотреть на ры-

бренду: нужно в прямом смысле жить на рынке, наблюдать, примечать — и все, как говорится, нести в дом. Но это значит, что и компанию следовало сделать куда более открытой. Надо выбираться из офиса с его сухими цифрами на реальный рынок. Все начинается в голове — это особый тип мышления, который я стала называть маркетинговым мышлением, установкой на рынок. И топливо для этого мышления — пресловутый поиск.

Журнал 

2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблшер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Не работайте без перерывов и выходных



Владимир Якуба

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Вы сразу готовились заряжать энергией слушателей Ваших тренингов или все произошло само собой в процессе работы?



еще студентом участвовал в «Парламентских дебатах», где была возможность отрабатывать коммуникативные навыки. Уже в этом возрасте я понял, что надо чем-то отличаться от скучных лекторов. И я пробовал выступать, смотрел на реакцию людей и пришел к выводу, что чем больше энергии отдаешь, тем больше получаешь.

И когда я начал проводить тренинги, выкладывался на всю. Не экономил энергию, зная, что слушатели таким образом зарядятся и начнут действовать.

У Ваши советы лидерам фирм по недопущению выгорания себя и людей?

— Я дам 5 советов.

1. Не работайте без перерывов или выходных и не заставляйте сотрудни-

ков это делать. Кто много работает, тот должен много отдыхать.

2. Мотивируйте себя и команду. Измеряйте мотивацию и выстраивайте систему, нацеленную именно на ваших людей. Используйте материальные и нематериальные способы.

3. Обучайтесь и предоставьте такую возможность команде. Обучающие ролики, книги, посещение живых мероприятий – все это придает сил и помогает избежать эмоционального выгорания.

4. Время от времени делайте перестановку в офисе.

5. Не жалейте энергию и учите этому сотрудников.

У Есть ли дорога обратно для тех, кто сильно “выгорел”?

— Разумеется, есть. Обычно достаточно отпуска и полной перезагрузки. Человеку необходимо восстановиться на физическом и эмоциональном уровне.

1. На физическом. Это прогулки, спорт, правильное питание, режим. Рекомендую пробовать новое: покататься на велосипеде, если 10 лет не катались, поплавать, стать на лыжи или коньки – все, что угодно.




ИЗВЕСТНЫЕ БИЗНЕС-ЛИДЕРЫ УМЕЮТ СКРЫВАТЬ СВОИ ЭМОЦИИ И ВЕСТИ СЕБЯ НА ПУБЛИКЕ. ОН МОЖЕТ БЫТЬ АКТИВНЫМ И РАДОСТНЫМ ПЕРЕД АУДИТОРИЕЙ, А ПОТОМ ПРИЕДЕТ ДОМОЙ И СТАНЕТ СОВСЕМ ДРУГИМ: РАЗДРАЖИТЕЛЬНЫМ ИЛИ РАВНОДУШНЫМ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


2. На эмоциональном. Необходимо почаще останавливаться и созерцать. Наконец заняться тем, к чему лежит душа. Освоить что-то новое. Навести порядок в мыслях.

Бывают, конечно, запущенные случаи, когда синдром эмоционального выгорания перерастает в невротическое расстройство – тогда нужна помощь врача. Однако чаще всего справиться можно и самостоятельно.

 **Кто-то из известных мировых бизнес-лидеров имеет признаки выгорания, и в чем они проявляются если да?**

— Известные бизнес-лидеры умеют скрывать свои эмоции и вести себя на публике. Он может быть активным и радостным перед аудиторией, а потом придет домой и станет совсем другим: раздражительным или равнодушным.

Только те люди, которые часто контактируют с «выгоревшим», могут заметить признаки.


 **Цифровизация и выгорание – в чем она способствует болезни, и как может помочь не допустить?**


— В эпоху цифровизации нам стало сложнее в эмоциональном плане. Постоянная смена проектов, дедлайны, «переваривание» огромных объемов информации и движение в ногу с конкурентами даются непросто. Как результат – стрессы и профессиональное выгорание.

Избежать этого можно, если правильно планировать день. Советую всегда чередовать отдых и работу, делать микроперерывы в течение дня и позитивно мыслить.


***Владимир Якуба,**
бизнес-тренер

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 



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



Я люблю жизнь и это не дает мне "выгореть"

Кадровое агентство предупредит клиента о том, если кандидат «немного уставший», но, конечно, заметит выгорание и даже не предложит заказчику такого кандидата.



Юлия Балакина

CONSORT Group

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Консорт и его консультанты замечают выгорание на собеседовании с кандидатом?

 Несмотря на то, что ВОЗ официально признало выгорание на работе болезнью, вопрос все же достаточно сложный и спорный. Конечно, существуют ситуации, когда выгорание может потребовать помощи врача, и мы встречали такие

НЕ ЗАМЕТИТЬ «ВЫГОРЕВШЕГО» СОТРУДНИКА СЛОЖНО

случаи, но все же основное, на мой взгляд, это мотивация. Если человеку нужно кормить семью он ощущает свою ответственность за близких, то даже утомление и усталость на работе вряд ли приведут его к серьезным клиническим последствиям. Если в человеке есть честолюбие и жизнелюбие, то выгорание минует его, он будет искать пути решения проблемы – менять работу, сферу деятельности, пойдет учиться хоть в предпенсионном возрасте. Но это все случится, если он боец по жизни и жизнь ему интересна в принципе.

Да, конечно, не заметить «выгоревшего» сотрудника сложно, но, скорее всего, мы не станем употреблять термин «выгорание», а отметим усталость, уныние, апатию, раздражительность. К сожалению, в таком состоянии этот человек – не наш кандидат, и вряд ли он заинтересует наших клиентов.

У Если перед вами уникальный и ценный специалист, но «выгоревший» и явно – пошлете ли Вы его к заказчику предупредив о выгорании?

— Я для начала сама оценю масштаб проблемы. Я не буду ставить диагноз, но сообщить, что он усталый и разочарованный, я, конечно, должна. Хотя вряд ли кто из наших заказчиков захочет дальше его рассматривать – негативный человек не нужен ни в одной компании...

У Топы умеют скрывать выгорание....Что делать с ними?

— Если умеет скрывать – молодец. Если решает менять работу, поняв, что нынешняя его не мотивирует и

приводит в уныние, молодец вдвойне. Еще раз вернусь к вопросу мотивации – если есть желание и необходимость продолжать строить карьеру, то и выгорания не наступит. Да, может быть утомление, усталость от конкретной работы и компании, но не от «работы» вообще. Человек Разумный должен уметь управлять своей эмоциональной сферой. И, кстати, если проблема «выгорания» зашла очень далеко, то Человек Разумный не постесняется и не побоится прибегнуть к помощи врачей или психологов, чтобы приве-

Ригидность мышления, нежелание меняться и принимать новое, отходить от шаблонов – вот не менее опасная вещь.

Заносчивость и пренебрежительное отношение к подчиненным также еще не красили ни одного руководителя. А работа в компании, где коррупция и «серые схемы» не считались чем-то зазорным, разве не деформируют личность сотрудника? И таких «болевых точек» немало, и задача нас, рекрутеров, находить для наших кли-

НЕГАТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК НЕ НУЖЕН НИ В ОДНОЙ КОМПАНИИ...

сти себя в порядок – мы же не считаем зазорным посещать кардиолога или невролога? Врачи и существуют для оказания помощи в состоянии болезни или стресса.

К тому же, я не слишком поверю щенячьему энтузиазму 50-летнего финансового директора. Скорее, в этом возрасте и статусе я буду ожидать от профессионала мудрости, опытности и рассудительности.

И, кстати, профессиональное утомление – не единственная проблема, которая может настичь руководителя.

ентов таких топов, которые за свою карьеру умудрились обойти все эти Сциллы и Харибды...

Выгорали ли в Консорт сами консультанты и как Вы это замечали?


— Да, конечно, и это заметно окружающим. Признаков масса: первый, конечно, снижение результатов и отсутствие успехов. Человек перестает радоваться достижениям и расстраиваться от неудач. Апатия и безразличие, кто же этого не заметит. Иногда, сменив компанию или сферу деятель-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ности, человек находил новый смысл и новый повод для активности, и мы этому радуемся. Но иногда и новая работа быстро превращалась в рутину.

и каждый выполненный заказ или выигранный тендер приносят мне положительные эмоции. В-третьих, у меня, к счастью, не монотонная и не скучная работа по определению, почти каждый день я могу узнавать что-то новое, в

РИГИДНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ, НЕЖЕЛАНИЕ МЕНЯТЬСЯ И ПРИНИМАТЬ НОВОЕ, ОТХОДИТЬ ОТ ШАБЛОНОВ – ВОТ НЕ МЕНЕЕ ОПАСНАЯ ВЕЩЬ


 Как Вы не даете выгореть сами себе успешно работая 25 лет?


— На этот вопрос я могу ответить только о собственных ощущениях. Во-первых, работа – единственный источник моего дохода, и, пренебрегая ею, я резко снижу уровень жизни, а этого я не могу допустить – я люблю жизнь, люблю путешествия, новые платья, премьеры, запах новых книг, вкусную еду... Во-вторых, я умею радоваться,

моей деятельности задействованы интеллект и интуиция, поэтому уныние и скука – не про меня.


*Юлия Балакина, Партнер,
Директор по развитию
CONSORT Group

Беседовала А. Юрова

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЮЛИИ БАЛАКИНОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**





Жанна Завьялова

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мощная байка. Я правда ни разу не сталкивалась с такими коллегами. Но слышала, что такое бывает. На уровне слухов.

Я ведь индивидуальный предприниматель. У меня все мои коллеги и партнеры – в отношениях взаимопонимания, взаимной заботы и любви.

Что касается собаки, то овцы, которых она скармливала волкам, вроде тоже ее коллеги. И вместо того, чтобы их охранять, она их волкам сдавала. Значит, она хуже волков. Ну и смерть у неё собачья.

В общем, я мало что знаю о таких отношениях. Я изначально не попадаю в такие компании, обхожу их стороной. С людьми без этики не общаюсь. И что с ними делать – не знаю. Может просто пусть живут так, раз им так

нравится? В специальных компаниях, действующих по принципу «С волками жить, по волчьи выть?». Я бы просто уволилась сразу. На языке басни – не стала бы скармливать волкам овец. Пусть съели бы меня. Зачем мне собачья жизнь?

***Жанна Завьялова,**
бизнес-тренер

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЖАННЕ ЗАВЬЯЛОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Подпись руководителя подделана. Есть ли шансы в суде? Некоторые теоретические размышления и практические рекомендации

Ваша подпись уже де факто рассматривается в спорах судами как основное доказательство вашей воли.

Печати остались... но ненадолго...

Но ПОДПИСЬ как феномен многогранна и удивительна своими применениями и метаморфозами.

«Подпись моя, но подписывала не я» – как-то сказала начальник земельных отношений региона...

В бизнесе цена подписи возрастает до небес...



Татьяна Горошко

Юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Введение



Каждый предприниматель, хотя бы раз открывавший счет в банке, знает о необходимости оформления такого документа как «карточка с образцами подписей и оттиска печати». Именно опираясь на этот документ, банк проверяет совпадение реквизитов платежного документа с хранящимся в банке эталоном. Из уст в уста передаются «страшилки» о том, как банк не исполнил «платежку» из-за того, что руководитель, например, поторопился и подписал документ не так, как закреплено на карточке.

Но разве дело только в отношениях с банком? В течение периода деятельности организации, даже самой маленькой из 2-3 сотрудников, у руководителя необходимость подписывать документы возникает множество раз: нужно и подписать приказ о приеме сотрудника на работу, о его отпуске или увольнении, нужно подписывать множественные отчеты в различные органы, нужно взаимодействовать с банком и налоговой и т.д., но прежде всего, - нужно заниматься целью существования фирмы – осуществлением предпринимательской деятельно-

сти. А это подписание и коммерческих предложений контрагентам, и договоров, и претензий, и исков. Но что делать, если, говоря грубо, «бумаг много, а директор один». Ранее мы уже рассматривали проблемы деятельности фирмы в период болезни руководителя, но одной только нетрудоспособностью же нельзя ограничить круг возможных источников проблем.

Сегодня в рамках нашей статьи мы поговорим о случаях, когда подпись директора подделана. Это могут быть следующие варианты:

- на исходящем от контрагента документа подделана подпись руководителя;
- на исходящем в адрес контрагента документе подделана подпись руководителя «нашей» фирмы силами третьих лиц;
- на исходящем в адрес контрагента документе подделана подпись руководителя «нашей» фирмы силами сотрудников «нашей» фирмы, в том числе по инициативе самого руководителя (например, он сам дал на это прямое указание);
- подделана подпись на документе, на котором уже были настоящие подписи руководителя «нашей» фирмы и руководителя контрагента (например, заменены листы договора).

В каждом из вариантов могут быть нюансы, их нужно изучать, но как нам кажется, очевидно, что все эти варианты объединены одним – они могут возникнуть прежде всего при простой письменной форме сделки в обороте, а не путем заключения договора иным путем, например, на электронной торговой площадке или подписания с помощью электронной цифровой подписи.

Безусловно, нужно помнить и о разных вариантах заключения сделок (например, смарт-контракты) или, напротив, размышлять о необходимости печати на бумажном документе в целом, а также о необходимости его подписания в условиях современного перехода к цифровому обществу (например, существует мнение, что «по большому счету подпись является рудиментом старой эпистолярной культуры, которая на глазах умирает» – здесь и далее везде по тексту курсивом выделены цитаты – прим. автора), но, очевидно, что заключение договоров в простой письменной форме путем подписания его сторонами является по-прежнему очень распространенным. Поэтому вопросы защиты прав добросовестной стороны сделки в случае, если подпись на документе подделана, остаются острыми и актуальными.

Подписание документа при простой письменной форме сделки в коммерческой деятельности: научный взгляд

В начале нашей статьи отметим, что проблема универсальной, но простой защиты документа (ну ведь не будут удостоверять подпись на товарной накладной у нотариуса – это невозможно ни технически, ни целесообразно экономически) существуют не только на практическом уровне, но и осмысливается уважаемыми учеными. Так, например, в одном из постатейных комментариев к Гражданскому Кодексу Российской Федерации описывается следующий вариант оформления сделки:

«При заключении договора в виде единого документа на бумажном носителе подтверждение «авторства» волеизъявлений обычно осуществляется при помощи проставления на нем собственноручных подписей сторон (п. 2 ст. 434 ГК РФ). При заключении письменного договора в виде единого документа на бумажном носителе между присутствующими каждая из сторон подписывает экземпляры договора, обычно предварительно распечатанные по числу сторон договора, и после подписания договора всеми его сторонами забирает свой экземпляр. Договор в письменной форме в такой ситуации считается заключенным по общему правилу в день подписания

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

его сторонами, так как оферта и акцепт осуществляются фактически одновременно».

При этом авторы указывают также, что одной из задач заключающей сделку стороны вопреки декларируемой презумпции добросовестности сторон гражданского оборота должно быть противодействие замене листов договора (видимо в силу презумпции, которую декларировать стесняются). Остановимся на этом подробнее:

«Если речь идет о договоре, составленном и подписанном на бумаге в виде единого документа, он обычно состоит из нескольких листов, скрепленных механически (например, при помощи степлера или иного сшивателя), а подпись каждой из сторон ставится в конце текста договора (реже на первом листе, в верхней его части). Судебная практика в целом исходит из того, что дублирование подписи сторон на каждой из страниц не обязательно. Есть примеры, когда ВС РФ допускает заключение договора без парафирования всех его страниц, но оговаривает, что это возможно, только если договор прошит и скреплен удостоверительными надписями с печатями для исключения риска замены частей этого документа (Определение КГД ВС РФ от 4 марта 2014 г. N 18-КГ13-203). Но сказать, что такой жесткий подход распространился в реальной практике рассмотрения споров, нельзя.

В то же время нельзя не признать, что парафирование всех страниц договора (с обязательным включением в договор условия о необходимости такого парафирования и размещением такого условия на последней странице договора, на которой стоят подписи сторон) или (и) использование более надежного способа сшивания договора в российских реалиях являются нелишними мерами предосторожности. Случаи мошенничества со стороны акцептанта, получившего два подписанных оферентом экземпляра договора для целей его подписания со своей стороны, но решившего раскрепить экземпляры, заменить листы, а затем подписать и вернуть оференту совсем не тот текст договора, который тот подписывал изначально, достаточно распространены в России».

Похожие рекомендации, хотя и для физических лиц, можно прочитать и в «Российской газете»:

«Если договор занимает не более двух страниц, целесообразно печатать его на обеих сторонах одного листа, чтобы ни у кого не возникало сомнений в содержании этого договора и невозможно было подменить его текст. Если договор не помещается на двух страницах, можно поступить двумя способами.

Первый способ – прошить договор, приклеив на место прошивки ли-

сток бумаги, на котором надо указать, сколько листов в прошивке, и поставить подписи сторон так, чтобы они заходили своими краями и на наклеенный листок, и на последний лист договора.

Второй способ – подписать каждую страницу договора обеими сторонами (так называемое парафирование), после чего эти страницы могут быть скреплены обычной скрепкой» .

Итак, мы видим, что подпись стороны сделки – необходимый атрибут её для её существования. Но всегда ли мы говорим об одном и том же, говоря о подписи? Понимаем ли мы вообще, что это такое подпись? На наш взгляд, ответ на этот вопрос может быть неожиданным, но об этом – ниже.

Что это – подпись?

На первый взгляд, ответ на этот вопрос кажется очевидным, а сам вопрос – детским, так как с момент получения паспорта каждый человек даже в бытовой жизни неоднократно подписывает какие-то документы. Но очевиден ли ответ с точки зрения законодательства?

Итак, с одной стороны, согласно пункту 5.22 ГОСТа Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по

информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов «подпись включает: наименование должности лица, подписывающего документ, его собственноручную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия)». Но позволим себе напомнить читателю о том, что:

- указанный ГОСТ был введен в действие в действие с 1 июля 2018 года;

- указанный ГОСТ не является нормативным правовым актом и применяется исключительно на добровольной основе.

Рассмотрим теперь еще один документ. Согласно п.п. 1-2 статьи I.-1:107 Модельных правил европейского частного права:

«(1) Ссылка на подпись лица включает ссылку на собственноручную подпись лица, электронную подпись или квалифицированную электронную подпись, а также на проставленный лицом знак, который может быть соответственно истолкован.

(2) Термин «собственноручная подпись» означает имя или символ, обозначающий лицо, проставленные рукой этого лица с целью идентифицировать себя»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как можно увидеть из названия документа, и как указывают сами его разработчики, «Большую часть DCFR составляют «модельные нормы». Прилагательное «модельные» указывает на то, что они предложены не как некие общеобязательные образцы, а как правила soft-law, наподобие Принципов европейского договорного права и аналогичных публикаций» .

Таким образом, ссылка на данные Модельные правила в случае судебного процесса будет неактуальна, как нам кажется.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что приведенное выше определение подписи должностного лица по ГОСТу является только ориентиром, но не правилом. Поэтому вполне логична востребованность вопросов о подписи .

Рассмотрим, как научное сообщество отвечает на этот вопрос. Хочу обратить внимание читателя на то, что в нашем практическом издании цитаты из научных статей не «просто так» или «для объема», а для понимания того, что же на самом деле такое «подпись» под договором. Понимание этого позволит именно в практике коммерческой фирмы защитить от подделывания подписи или, напротив, – доказать фальсификацию этого реквизита документа, о чем мы также поговорим ниже. А пока обратимся к науке.

Господин Эрделевский А.М. в качестве отправной точки приводит определение из словаря С.И. Ожегова, который «определяет подпись как собственноручно написанную фамилию» . Из указанной дефиниции автор делает вывод о том, «... что акт подписания документа означает собственноручное написание гражданином своего полного имени (то есть имени, отчества и фамилии) и только собственноручно написанное полное имя гражданина может быть признано его подписью в точном правовом смысле этого слова». Отдельно Эрделевский А.М. от подписи выделяет аббревиатуру «... в виде сочетания первых букв имени и отчества и части фамилии, то есть сочетания инициалов, или только части фамилии». Именно такая аббревиатура, по мнению автора, чаще всего используется на практике для подписания документов, но она «...представляет собой не подпись, а, скорее, инициалы или параф. Согласно словарю Уэбстера параф – это росчерк, обычно учиняемый вслед за подписью. Цель учинения парафа – создать дополнительную защиту подписи от подделки за счет большей сложности росчерка».

Таким образом, с этой точки зрения подпись, состоящая буквально из нескольких букв и «закорючки», таковой не является. Мы полагаем, что такая строгость во многом неоправданна, так как может привести к нестабиль-

ности оборота. В таком случае существенная часть договоров, с точки зрения Эрделевского А.М., будет считаться не подписанными должным образом. Кроме того, разве запрещено в параф в терминологии автора включать не буквы, совпадающие с инициалами подписанта, а какие-то иные; или, например, эксцентрично расписывать на документах гражданину РФ подписью на испанском языке?

Достаточно критично и настороженно к концепции Эрделевского А.М. о разделении:

- подписи, то есть собственноручно написанных фамилии, имени и отчества лица, подписывающего документ;
- парафа, то есть росчерка – текстового сочетания букв фамилии, имени, отчества; имени и фамилии; только фамилии, – относится и господин Паничкин В.Б.

В своей статье «Подпись и ее место в документе: сравнительный анализ российского и американского права» он напоминает, что «...в русском языке имеется термин «роспись», который, по сути, и означает сугубо индивидуальное графическое (или даже художественно-дизайнерское) решение фамилии, зачастую имеющее мало общего с ее буквенным составом».

Также господин Паничкин В.Б. делает следующие выводы:

«Надлежащей юридически безукоризненной подписью должно считаться сочетание собственноручно написанных полных фамилии, имени и отчества, и следуемой за ними росписи (парафа), подобной той, которая зафиксирована в паспорте (при этом напечатанные инициалы и фамилия не заменяют подпись, а лишь формируют традиционно принятый законченный вид документа и способствуют правильному прочтению подписи при нечетком почерке).

При подписании многостраничного документа полной подписи достаточно в конце, а на остальных страницах должна быть проставлена роспись.

Сама роспись должна представлять собой не просто фамилию, написанную свойственным ему почерком, а обладать индивидуальностью, усложненностью начертания и как следствие – «трудноповторимостью».

Но вернемся к определению подписи как таковой. Так, например, госпожа Татаркина К.П. изучила электронные словари и пришла к выводу об отсутствии в них единства. Автор указывает следующее: «в справочной литературе также нет единства относительно того, что следует считать подписью лица. Так, согласно Большо-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

му юридическому словарю подписью лица является собственноручно написанная фамилия <См.: Большой юридический словарь [Электронный ресурс] / Под ред. А.Я. Сухарева // URL: <http://slovari.yandex.ru>, свободный >, а Словарь по общественным наукам таковой считает фамилию, фамилию и имя, инициалы, прозвище, монограмму или знак-символ, собственноручно написанные автором и удостоверяющие подлинность произведения <Словарь по общественным наукам. Глоссарий.ру [Электронный ресурс]. URL: <http://slovari.yandex.ru>, свободный>. Определение, какой именно должна быть подпись лица, предполагает более подробное изучение функций, которые она выполняет на письменном документе».


Таким образом, если провести краткий анализ актуальных научных взглядов (впрочем, не умозрительных, а подкрепленных практикой), то можно понять следующее:

- в настоящее время в гражданском праве отсутствует законодательное или доктринальное, но почти неоспариваемое, определение подписи – как физического лица, так и должностного лица;
- многие специалисты разделяют понятия «подпись», «ропись» и «параф», но придают им разную силу;
- в коммерческом обороте нужно понимать, что в случае возникновения спора любой документ (если не будет более весомых аргументов) в том числе может быть оспорен как недействительный, якобы не подписанный должным образом.


***Татьяна Горошко,**
Юрист, эксперт журнала Трудовое право

Эксклюзивно для 

Полный текст высылаем по запросу на 7447273@vk.ru



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ ГОРОШКО —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TANYA-GOROSHKO@MAIL.RU**



						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валери Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермолина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Капёв ЭКСМО
						
Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Маргарита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Маргарита Розанова Хергох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолетова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинков Ростелеком	Светлана Штешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устожанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк



Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search
head hunting
scoring

Развить

компетенции

management competencies
менторинг в HR
soft skills

HR revolution

Открыть

новые горизонты
карьеры

советы директоров
топ-менеджеры

Повысить

качество корпоративного
управления

интерим-менеджмент
команды под задачу

Казарезова Ольга

✉ Okazarezova@hr-revolution.ru ☎ +7(985)130-92-50

🌐 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

✉ Trpvlichenko@hr-revolution.ru ☎ +7(926)530-99-65

СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

АВГУСТ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА  **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**



КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

(деловой клуб)
отель Савой

АВГУСТ



ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов

СЕНТЯБРЬ



МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России

ОКТАБРЬ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ЭЙЧАР

конференция

НОЯБРЬ



КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЕКАБРЬ

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА  И ПОДПИСЧИКОВ 
- УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU