

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

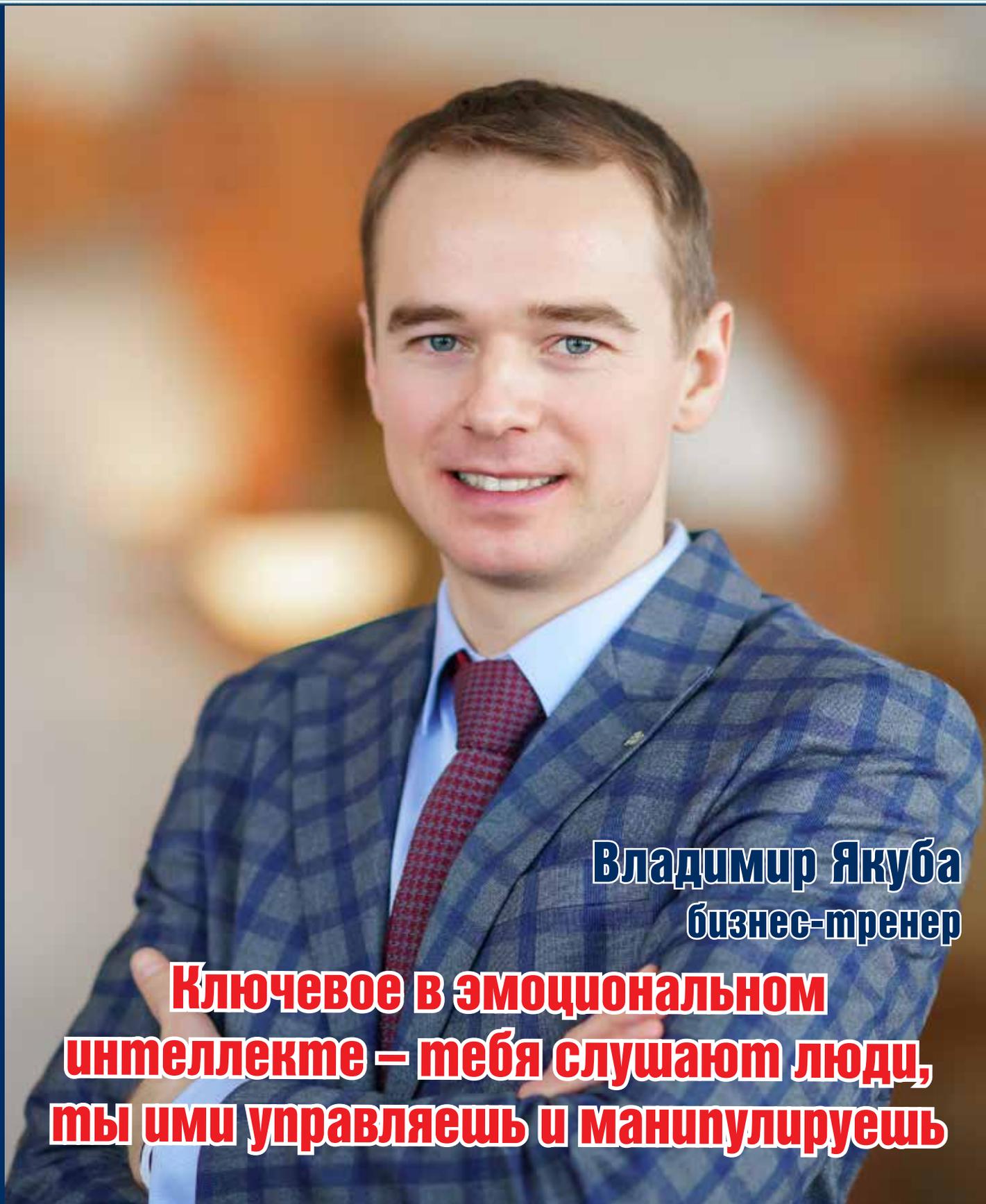
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 27
(535)

2019

Ведущий эксперт по теме "Персонал" – 71652, 70555, 72635

Главная тема: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



Владимир Якуба
бизнес-тренер

Ключевое в эмоциональном интеллекте – тебя слушают люди, ты ими управляешь и манипулируешь

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Рональд Рейган казался мне смешным став президентом, но коллеги международники тогда заметили: “у Рейгана высочайший эмоциональный интеллект”!!!

Тогда я мог только догадываться что сие есть.

Сегодня есть книги (читайте здесь обзор книги легендарного бизнес тренера и коуча Леонида Кроля), очень ценным представляются и мысли Владимира Якубы.

Тем более, что ЭИ можно и надо развивать в себе.

*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. 39

Владелец, создавший эту модель не может сам ее исправить, как врач не может сам себе вылечить больной зуб...



Сергей Елисеев

стр. 51

Я решил, что выиграл джекпот и легко смогу устроить его на новую должность...



Михаэль Гермерсхаузен,
ANTAL

стр. 55

Никакой внутренний PR не поможет, сформировать образ лидера внутри компании, если для этого нет оснований...



Алексей Филиппов,
GPC PHARMACEUTICALS

Содержание

5

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Вы должны эти реакции в себе воспитать для того, чтобы быть сильнее обстоятельств

Владимир Якуба, бизнес-тренер

17

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Люди с высоким ЭИ вообще довольно часто в итоге оказываются на руководящих должностях

Давид Шарковский, Financer.com Ltd.

25

ОБЗОР КНИГИ ЛЕОНИДА КРОЛЯ
Павел Кочетков

39

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Кризис в наших головах?
Сергей Елисеев

51

РЕКРУТМЕНТ
«Джек пот» – кандидат. Такое бывает?
Михаэль Гермерсхаузен, Antal

55

ЛИДЕРСТВО
Все подвиги ситуативны
Алексей Филиппов, GPC Pharmaceuticals

59

ПРЕМИИ И ПРАВО
Как выписать самому себе премию?
Татьяна Кочанова

№27
(535)
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

ТР@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 27.08.2019 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

Вы должны эти реакции в себе воспитать для того, чтобы быть сильнее обстоятельств

*Управляя своими эмоциями, ты управляешь эмоциями,
желаниями других людей и они сами делают то, к чему
ты их склоняешь*



Владимир Якуба

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как Вы можете определить понятие ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ?

 Эмоциональный интеллект – это способность, умение и стремление человека управлять своими эмоциями в разных жизненных ситуациях. Управлять и двигаться к своим целям, а не к целям других людей.

УРОВЕНЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА У ВАШЕГО СОБЕСЕДНИКА ПОНЯТНО ПОСЛЕ ТОГО, КАК ОН ПРОИЗНЕС ПЕРВЫЕ СЛОВА, ПЕРВУЮ ФРАЗУ

Я думаю, что если говорить о помощи кому-либо, то это составляющая любого супруга, любого руководителя, предпринимателя, эйчара, который сталкивается с трудностями, трудностями в семье и трудности в бизнесе.

Люди удивляются, когда на стандартные: «Отстань от меня!» вы реагируете иначе, и вы должны эти реакции в себе воспитать для того, чтобы быть сильнее обстоятельств.

Каков уровень эмоционального интеллекта у вашего собеседника понятно после того, как он произнес первые

слова, первую фразу. Может быть, что понять собеседника сложно, люди часто могут скрывать свою открытость, миролюбивость под другими реакциями.

В таком случае вам нужно его либо разозлить, либо поставить в неловкую, неудобную или трудную ситуацию. Например, собеседник просто разыгрывает для этого сценки, в реальной жизни мы этого не делаем, потому что у нас нет такой задачи.

Если человек спокойно реагирует на стрессовые ситуации, то уровень его эмоционального интеллекта высокий.

Если он начинает, как минимум, внешне напрягаться, значит нет, невысокий. Я просто правильно реагирую, вникаю в ситуации и тут же с интересом, я бы даже сказал с азартом, ведь это всё – новые ситуации, которые тебя развивают.

Я сейчас разговаривал с собственником крупной компании, они занимаются производством бассейнов в Ярославле. Его зовут Владимир. Мне



**ПОНЯТЬ СОБЕСЕДНИКА СЛОЖНО, ЛЮДИ ЧАСТО МОГУТ
СКРЫВАТЬ СВОЮ ОТКРЫТОСТЬ, МИРОЛЮБИВОСТЬ ПОД
ДРУГИМИ РЕАКЦИЯМИ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

он показался очень спокойным, но при этом эмоционально убедительным. Это та ситуация, когда кто-то что-то рассказывает и его эмоции вызывают у тебя приятные чувства, а не отторжение, будто тебе что-то впаривают. Например, мне нужен бассейн, открытый бассейн для моего частного дома. Я выбирал себе поставщика и познакомился с владельцем этой компании, именно с ним мы обсуждаем разные варианты.

имиджа, часть его жизни, поэтому для него повышенный уровень эмоционального реагирования вполне хорош.

 **То есть эмоциональный интеллект не значит, что нужно уметь сдерживаться?**

— Он значит, что надо уметь реагировать по-разному, соответственно со своим имиджем и своими личными пожеланиями. Ты должен слушаться

НАДО УМЕТЬ РЕАГИРОВАТЬ ПО-РАЗНОМУ

Так как у нас не было сложных стрессовых ситуаций, мне было комфортно будто я общался со своим товарищем.

себя, а не подстраиваться под общие принципы по какому-то поводу.

 **А кого из бизнесменов Вы бы причислили к обладателям высокого ЭИ?**

Если сравнить Тинькова с другим гигантом, Сбербанком и Германом Грефом, то у него кардинально другой подход к управлению эмоциями, просто кардинально. Его уровень интеллекта отражается иначе. Я бы так сказал: они оба высоко эмоционально интеллектуальны, но управлять своими эмоциями один умеет лучше. Другой делает на другом уровне, но тот человек, который не умеет свои эмоции скрывать, прекрасно ими управляет в зависимости от ситуации. Потому что типаж такой, тренд такой и ему это играет на руку. Если их поменять местами, то наверно что-то могло пойти не так.

— Я бы многих бизнесменов перечислил у кого высокий эмоциональный интеллект. При этом, естественно, есть те предприниматели, чей эмоциональный интеллект чуть слабее. Могу назвать таких, к примеру владелец Тинькофф банка Олег Тиньков. Можно сказать, что его эмоциональные реакции несколько ярче, он более вспыльчив, однако здесь нельзя говорить о том, что ему это вредит. Это часть его



**ЕСЛИ ОН НАЧИНАЕТ, КАК МИНИМУМ, ВНЕШНЕ
НАПРЯГАТЬСЯ, ЗНАЧИТ НЕТ, НЕВЫСОКИЙ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Я приведу в пример двух людей с которыми я знаком лично. Это два миллиардера, Владимир Потанин. Я когда-то участвовал в ряде шоу на ТНТ и познакомился с этим человеком, его уровень управления эмоциями мне кажется очень высоким.

Если вы задаете человеку вопрос, а он пытается вами манипулировать, и вы чувствуете себя некомфортно, значит, что эмоциональный интеллект у него не высок. Тоже самое, если вы

руку эмоциональному интеллекту, а вот с ним такого не ощущается. Другой человек, Олег Леонов, не такой обеспеченный как Потанин. Он миллиардер, но у него миллиард.

Меня чем он удивил, и я это могу назвать одной из особенностей правильного уровня эмоционального интеллекта, он очень системный. Многие вопросы, которые мы обсуждали, он делил на три, на какую-то цифру. Например, я говорю: «По каким причинам

ЕСЛИ ВЫ ЗАДАЕТЕ ЧЕЛОВЕКУ ВОПРОС, А ОН ПЫТАЕТСЯ ВАМИ МАНИПУЛИРОВАТЬ, И ВЫ ЧУВСТВУЕТЕ СЕБЯ НЕКОМФОРТНО, ЗНАЧИТ, ЧТО ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ У НЕГО НЕ ВЫСОК

задаете человеку вопрос, и он ярко, эмоционально или раздраженно отвечает. А у Потанина – все наоборот. Он производит впечатление, что слушает ваш вопрос очень внимательно, отвечает коротко, содержательно, без слов-паразитов, по существу. Возникает ощущение, что человек не просто ценит свое время, он ценит силу каждого своего слова.

При этом еще одна грань важна: когда ты с другим человеком чувствуешь себя маленькой сошкой, то это и есть элемент манипуляции, что не идет на

может быть так и так?» Он говорит: «На это может быть три причины, первая – надо делать вот это, вторая – вот так и третья – вот так». Подход с точки зрения высокой системности, высокой интеллигентной сдержанности. И главное, что собеседник таков, что чувствует себя комфортно. Ключевое в эмоциональном интеллекте – тебя слушают люди, ты ими управляешь и манипулируешь.

Причем манипуляция – это негативное явление, здесь же другое.



**КЛЮЧЕВОЕ В ЭМОЦИОНАЛЬНОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ –
ТЕБЯ СЛУШАЮТ ЛЮДИ, ТЫ ИМИ УПРАВЛЯЕШЬ И
МАНИПУЛИРУЕШЬ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Управляя своими эмоциями, ты управляешь эмоциями, желаниями других людей и они сами делают то, к чему ты их склоняешь.

Человек, который управляет большими объемами информации, денежных потоков может быть априори немножко другим. Он вынужден быть тем, кто он есть. Если говорить про пример Дерипаски, то мне кажется, что он немножко схож с примером, который я сегодня приводил, с Владимиром Потаниным, я говорю про умение сдержанно реагировать на ситуацию. Кстати говоря, я не знаю, что происходит за рамками, за скобками. Возможно, эти люди закрывают свой кабинет и как-то иначе выражают свое мнение на происходящее и объясняют, что думаю по поводу конкретных людей. Но если они при всех могут управлять, значит они создают нужное впечатление.

Когда еще не поздно учиться ЭИ?

— Наверно, этот вопрос из серии классических, для тех, кто не верит себя. Наши читатели уже знают ответ на этот вопрос. Но я его еще раз произнесу: «Конечно же не поздно». Это как учиться. Но одно дело, когда человек в 70 лет решил обучаться, чтобы стать биологом. Тут я бы задал вопрос: «Надо ли это?».

А вот то, что касается эмоционального интеллекта, то я бы сказал так: «Надо ли тебе учиться контактировать с людьми на еще более качественном уровне для себя и для других?» Конечно, надо!

Ведь это проявляется как при разговоре с продавщицей и заканчивается разговором с первыми лицами государства.

Можно кейсы по теме?

— Я приведу небольшой бытовой пример.

Я подыскивал шторы. И вчера ко мне приходила женщина, владелец компании, которая занимается шторами. В целом, как специалист она мне понравилась, разбирается человек, предлагает разные варианты. Я пригласил ее домой, и сказал, что если она сделает необходимые замеры, то я ей заплачу тысячу рублей. Отмечу, что в доме 19 окон и ни одной шторы. То есть большой заказ, он тянет на сумму больше ста тысяч рублей. Она приехала, начала замерять шторы вместе с моей супругой. Обмеряла быстро, потому что она очень торопилась. Ближе к концу подошел я и попросил замерить со мной, и я говорю: «Можно я перепроверю?». Я перепроверил, и разница была где-то в полсантиметра, где-то в два сантиметра по высоте. И я сказал,

мол, давайте еще раз проверим вместе пройдемся. А дальше пошли эмоции, начиная с мягкого: «Я тороплюсь», и продолжалось фразой: «Это делает у меня другой человек, я как бы просто подготовиться, показать приехала». Я так своего не добился, шторы мы не перемерили.

Человек, который у меня был, потерял конкретные заработанные деньги, с точки зрения бизнеса она потеряла тридцать тысячи рублей примерно. То есть неумение управлять эмоциями этой женщине стоило 30 тысяч рублей. Хотя можно было повести себя иначе.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РАЗВИТ У ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС В ТЮРЬМЕ

Это к вопросу о том, надо ли учиться управлять своими эмоциями или не надо. По-моему, ответ очевиден.

 **Мошенники** **тоже**
обладают **высоким** **ЭИ?**

— Мошенники — это конечно же люди, умеющие управлять своим эмоциональным интеллектом, люди, умеющие подстраиваться под ситуации, просчитывать шаги, с элементами аналитического мышления.

Я произношу фразы, которые вполне понятны, однако они не сильно по-

могают в жизненных ситуациях. Эмоциональный интеллект развит у людей, которые сейчас в тюрьме. Известны случаи, когда такие люди, профессионалы, на свободе находясь, продолжают трудиться и звонят нам с вами, представляются сотрудниками банка или рассказывают какие-то истории, с просьбой вернуть долги. Это люди, умеющие правильно реагировать на окружающие ситуации.

Я думаю, что это скорее развитие качеств. По себе скажу, что я был другим, я начинал с другого. Я был скромнее, более зажатым, менее артистич-

ным, менее опытным, и у меня было меньше кейсов. Этим и отличается практик от теоретика. Ты можешь не просто делиться своим опытом, а делиться им ярко, чтобы слушатели слушали с высоким вниманием.

 **Харизматичность** **Радислава**
Гандопаса **говорит** **и**
о **его** **высоком** **ЭИ?**

— Это вынужденная часть любого спикера. Необходимо быть ярким интересным, это первое. Второе — быть содержательным. Тут практически стоит знак равно. Если у тебя нет первого,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ты с трудом можешь претендовать на второе.

Я знаком с Радиславом Гандапасом лично, а также с его супругой замечательной, я был на его выступлениях. На одних и тех же мероприятиях мы выступали в разное время. Я могу сказать, что каждый от выступления берет свое, мне сложно говорить за других спикеров, не думаю, что это моя задача. Ведь люди приходят с разным уровнем подготовки, и от этого разочаровываются, потому что они ждали другого. То, что человек рассказал для кого-то удивительно, а для других в этом нет ничего нового. А на тренинге бывает 500 человек, для владельцев и специалистов одинаковые интересы найти сложно. Однако, я бы с удовольствием сравнил разных спикеров, но мне кажется это не совсем правильным. Уважительно я отношусь к каждому, это большой труд. Если человек добился успеха как минимум в том, что на его семинары ходят люди, он делает это постоянно, методично, ежегодно, значит он имеет право чем-то делиться. Не всегда бывает, что ты платишь 50 000 за билет и выступление ценно на эти 50 000.

 **На** практике **бизнеса**
ЭИ **проявляется?**

— Сегодня я был в магазине, это большой гипермаркет, четыре эта-

жа, строительный. Вижу, объявление, где крупно написано слово «Мелочь». Текст объявления: «Уважаемые покупатели, просьба: оплачивайте картой или готовьте МЕЛОЧЬ!!!» Если не умеешь по-другому, то вынужден хотя бы так, если тебя не учат по-другому будешь делать так, как умеешь.

Я делаю реалисти-звонки. Как-то я задал вопрос участникам: «Кто из вас ведет компанию хорошо?». Обычно один-два человека руку поднимут. И давайте посмотрим, что вы делаете правильно в бизнес-кейсах. После этого мы звоним в организацию, которую они и представляют. Звоним и говорим с менеджером, и нам многое становится понятно. Я переговорил с менеджером, узнал, что они предлагают, можно ли купить, как сделать скидку и т.д. Я в разговоре я пытаюсь быть обычным, но немножко дотошным клиентом. И обычно очень немногие классические менеджеры выдерживают хоть какой-то прессинг. И при легком давлении начинают демонстрировать не самое клиентоориентированное поведение, не самые эффективные фразы.

 **Какие бизнес книги Вы бы**
рекомендовали читателям 

— Я не рекордсмен по чтению книг. Поэтому перечислю оптимальное количество.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**И ПРИ ЛЕГКОМ ДАВЛЕНИИ НАЧИНАЮТ ДЕМОНИСТРИРОВАТЬ
НЕ САМОЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЕ ПОВЕДЕНИЕ,
НЕ САМЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ФРАЗЫ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Однако, я очень люблю цитаты, и было время, когда я немножко разочаровался в бизнес-литературе. Когда я прочитал 300 страниц и понял 2 мысли, этого мало, мне надо хотя бы 20 мыслей. Я, как и любой, относительно системный человек, читаю книги для того, чтобы развиваться. Я думаю, что ключ к успеху – это умение находить правильные цитаты и обдумывать их, принимать или не принимать. Вот такой интересный подход мне очень нравится, я так и продолжаю жить и развиваться.

Однако, что касается книг, которые я рекомендую читать, то я расскажу о своих книгах. Первая связана с управлением, называется «Управление командой 3 в 1. Как найти, оценить и удержать». Это первая моя книга, которая предназначена для управленцев, руководителей, эйчаров. Она по-

священа тем людям, которым я очень благодарен, тем, кто ходил на мои первые тренинги.

Вторая и третья книги – про личную эффективность. Вторая – «Самодисциплина 2.0. Как не проспать свою жизнь», она выйдет в августе, я еще ее физическую не держал в руках. И третья книга – это моя гордость, это часть моей жизни, «Принцип куба. Революция в бизнес-мышлении». Практические советы, как изменить свое мышление, свою жизнь.

***Владимир Якуба,**
бизнес-тренер, Лауреат премии
Капитаны Российского Бизнеса 2019
в номинации Лучшие бизнес-тренеры

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Бизнес-тренер. Дважды признан лучшим в профессии по результатам года. №1 по продажам со сцены по телефону. Самый известный хедхантер в России, ломающий все стереотипы.

Провёл обучение в 127 городах, 18 странах. Автор 8 книг, 11 обучающих фильмов, более 300 публикаций в 42 изданиях, включая «Forbes», «Коммерсант», «Ведомости».

Единственный в России ведущий тренингов в формате «Реалити».

Регулярный участник форумов Синергии, Недели продаж в Москве, бизнес-форумов во всех регионах России и за рубежом.



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



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

Люди с высоким ЭИ вообще довольно часто в итоге оказываются на руководящих должностях

О том, как 26 филиалов могут сплоченно встретить форс мажор



Давид Шарковский

Financer.com Ltd.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Вы нам написали в журнал, что фирма зарабатывает 400 т \$ именно благодаря ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ интеллекту (ЭИ) сотрудников. Можно разъяснить суть?**

 уть-чуть поправлю. Я написал, что фирма зарабатывает 400 т \$, в том числе, благодаря эмоциональному интеллекту. Конечно же, все организационные навыки, умственный интеллект – все это никто не отменял.

Но нюанс в том, что без эмоционального интеллекта построение эффективного бизнеса серьезно усложняется. А в ситуации с международной компанией – отсутствие EQ, как одной из опор, в принципе способно обрушить всю конструкцию. Наверняка об этом не один раз будет говорить в статье, но включу на 5 минут психолога, и давайте поговорим изначально один момент.

Что такое эмоциональный интеллект? Это способность понимать и контролировать свои и чужие эмоции. Понятно, что когда речь заходит о контроле чужих эмоций, наши возможности существенно уже, чем когда речь идет о нас самих. И тем не менее. Если мы понимаем, что человек чувствует, мы понимаем, как он отреагирует на те

или иные обстоятельства, слова, действия. Соответственно, мы получаем определенный контроль на его эмоциями через свои действия.

Вернемся к Financer.com Ltd. 26 филиалов в разных странах мира. В каждой стране управляющим обязательно назначается человек, родившийся и живущий в этой стране. Потому что помимо вещей совершенно практических, есть нюансы менталитета. На одну и ту же ситуацию, даже на одну и ту же манеру речи американец, русский и японец могут отреагировать абсолютно по-разному.

Первый этап использования EQ в нашей компании – это коммуникация между коллегами. Многочисленные исследования показывают – чем человеку комфортнее психологически в рамках работы, тем выше его эффективность. Мы постоянно нацелены на развитие EQ (вплоть до чтения специализированной литературы), и именно этот момент позволил создать сплоченный, дружный коллектив, несмотря на то что мы все – из разных стран, с какими-то своими представлениями, заморочками и т.д.

Второй этап использования EQ – организация работы. Высокий эмоциональный интеллект позволяет убрать (или, как минимум, снизить процент) негативных эмоций, мешающих в работе. В любом бизнесе неизбежны форс-

мажоры, ситуации, требующие немедленного реагирования. Если просто идти на поводу эмоций, не считаясь ни с кем, 50% времени (а то и больше) будет вылетать на выяснение отношений или эмоциональные взрывы. Работа, построенная по принципу «я понимаю свои эмоции, я управляю своими эмоциями, я понимаю, что ты чувствуешь, и стараюсь выстроить свое поведение так, чтобы нам обоим было комфортно» – это формула, которая в разы подни-

алом «сдулся», начал работать спустя рукава.

Третий этап использования EQ – нацеленность на клиентов компании. Понимание и контроль собственных эмоций позволяют в работе не центрироваться на своем эго (а это вообще частая проблема в бизнес-сфере и одна из причин разорения фирм), а концентрироваться на том, что действительно важно и нужно для клиен-

БЕЗ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА СЕРЬЕЗНО УСЛОЖНЯЕТСЯ

мает эффективность работы всей фирмы.

Как результат – несмотря на большое число филиалов, компания работает стабильно, как часы. Потому что любой форс-мажор тут же подхватывается. В любую ситуацию включается вся команда. Не тратится время на пустое эмоционирование.

Еще один момент – эмоциональный интеллект в бизнесе напрямую связан с вопросом эмоционального выгорания. За счет нацеленности на высокий EQ в работе Financer.com нам удается поддерживать и высокую мотивацию, и позитивный настрой. За 5 лет существования компании ни разу не было ситуации, когда управляющий фили-

тов. Что их беспокоит? Что их может обрадовать, расстроить? Чем они живут? О каких проблемах стоит говорить? Как подать довольно сложный материал (из законов, например), чтобы посетитель сайта не утонул в куче канцелярских формулировок, а понял, что ему-то делать. Подобный, человеческий подход привлекает посетителей, а следовательно – работает на благо компании.

 **Мошенники ведь тоже зарабатывают благодаря ЭИ и гораздо больше? В чем разница – в ЭИ и его форме или цели использования ЭИ?**

— К сожалению, что угодно можно использовать в дурных целях. Возь-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мам любого харизматического лидера. Можно использовать харизму, чтобы вдохновлять людей и делать какое-то большое важное дело. А можно организовать вокруг себя секту и сосать из людей ресурсы.

Все определяется целью.

Но вот в ситуации с эмоциональным интеллектом я немного возражу. Мошенники зарабатывают не совсем благодаря ЭИ. Потому что эмоциональный интеллект всегда связан с высоким уровнем эмпатии. Человек с высоким

ПОНИМАЯ И ГРАМОТНО КОНТРОЛИРУЯ ЧУЖИЕ ЭМОЦИИ, ТЫ МОЖЕШЬ ВЫСТРОИТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ В КОЛЛЕКТИВЕ

уровнем эмпатии не сможет ходить и беззастенчиво обманывать людей. А в мошенников, которые грабят людей, обливаясь слезами, я как-то не верю.

Мошенники зарабатывают благодаря тому, что они хорошо понимают психологию людей и являются тонкими манипуляторами. Умение манипулировать и ЭИ – это все-таки разные вещи. Человек с высоким ЭИ понимает, что обманутому будет плохо, горько и т.д. Мошенники как раз не заморачиваются на этом, у них на первом месте – собственное «я». Что там у другого челове-

ка – неважно. Это не эмоциональный интеллект, как я уже говорил. Это просто понимание, как срабатывает психика и как раз низкий уровень ЭИ, не позволяющий понять, что аферист творит какую-то полную дичь.

 **У кого чаще всего в бизнесе заметен хороший ЭИ?**

— Тут не совсем понятен вопрос. Имеется в виду, в какой сфере или у специалистов какого уровня?

В первую очередь, хороший ЭИ будет заметен у успешного руководителя. Люди с высоким ЭИ вообще довольно часто в итоге оказываются на руководящих должностях. Потому что, понимая и контролируя свои эмоции, понимая и грамотно контролируя чужие эмоции, ты можешь выстроить действительно эффективную работу в коллективе.

Если же говорить о сфере, сложно сказать – ЭИ важен и нужен фактически в любой сфере. Даже если человек в силу специальности практически не

работает с людьми (остаются же его личные эмоции, напрямую завязанные на личную эффективность).

ЭИ достаточно для успеха или это сочетание знаний и опыта с ЭИ?

— Все-таки помимо ЭИ нужны и опыт, и знания. Потому что ЭИ – это про работу с людьми. Но тому же врачу нужно знание анатомии, фармакологии. Финансовому аналитику – понимание экономических процессов. Иначе мы останавливаемся на уровне «он хороший человек», а, как известно, в бизнесе нет специальности «хороший парень».

Возможно, есть примеры, когда человек взлетает на волну успеха только благодаря высокому ЭИ, но это скорее исключения из правил.

Собственнику бизнеса ЭИ помогает ли и каким образом?

— Помогает обязательно. Во-первых, организовать работу команды. Вплоть до банального – кого с кем лучше не коннектить в работе. Когда понимаешь эмоции других людей, понимаешь, что два человека по отдельности могут быть замечательными, но вот сейчас они начнут работать вместе и перегрызут друг друга. Потому что один, например, до жути педантичен, а вто-

рой – ходячий эмоциональный фонтан и креативщик.

Во-вторых, ЭИ – это и про успешные переговоры. Чем выше ЭИ, тем проще и эффективнее договариваться с партнерами, создавать деловые контакты. Опять же, человек умеет контролировать свои эмоции и понимает, что чувствует его собеседник. Поэтому он сможет и какой-то конфликт погасить в зародыше (или просто не дать ему развиваться), и направить разговор в позитивное русло. А эмоции все-таки, как ни крути, играют свою роль в принятии решений.

В-третьих, это и вопрос личной эффективности. Когда человек понимает и контролирует свои эмоции, он, например, может сосредоточиться на том, что важно здесь и сейчас, не отвлекаясь на «эмоциональный раздражитель».

Если встречаются два бизнесмена и у обоих высокий ЭИ, то кто победит на переговорах?

— С 90% вероятностью, они просто придут к консенсусу и разойдутся, взаимно довольные друг другом.

Когда ЭИ может мешать вести дела?

— Честно говоря, не могу представить такую ситуацию. В вопросе ЭИ на-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

прямую связано не только понимание, но и контроль. То есть, если у человека начинает зашкаливать уровень эмпатии (и такое бывает), значит, есть проблемы в части контроля.

Все-таки ЭИ – это не линейный показатель. Это многосоставная конструкция, в которой грамотно развивать нужно все части – и понимание, и контроль, и в свою сторону, и вовне.

 **ЭИ по мнению Владимира Якубы (известный бизнес-тренер) можно и надо развивать. Вы или ваши люди это делали осознанно и целенаправленно или все само собой развилось?**

— За себя могу сказать – я это долгое время делал скорее интуитивно. Еще в студенческие годы был педагог, который объяснял и про понимание себя и своих эмоций, насколько это важно. К тому же, я еще со школы увлекался психологией (наравне с финансами). Позже пришло понимание, что над ЭИ нужно работать и сознательно. Как сказал один ученый, «развивается то, что развивают». Тут как с любой способностью – можно жить, например, в Англии. И да, через какое-то время вы заговорите по-английски. Но, если приложить усилия, это произойдет гораздо быстрее.

ЭИ развивать можно и нужно. В нашей компании изначально неплохой уровень ЭИ у тех, кого принимают на работу. Потому что выбираются люди, с которыми будет комфортно работать (а это практически гарантировано хотя бы какой-то средний уровень ЭИ). Но работа над эмоциональным интеллектом продолжается и дальше. У нас приветствуется саморазвитие – и не только в какой-то теории, но и на практике. Например, каждый месяц выбирается и приобретается саморазвивающая литература (в разных форматах, кому как удобнее – аудио, книги). Эпизодически делаются презентации. Сотрудник, который демонстрирует высокую заинтересованность в саморазвитии, как интеллектуальном, так и психологическом, эмоциональном, может даже рассчитывать на определенные премии.

Это, так называемые, принципы органической компании – такой формат пока, к сожалению, слабо развит в России. Это определенная форма существования и развития компании, когда опора идет не на какой-то строгий регламент и максимальное использование ресурсов сотрудника, а на его развитие. Всестороннее развитие. Ведь в конечном итоге, чем лучше специалист развивается, чем он больше мотивирован, доволен, психологически и интеллектуально развит, тем больше профита для компании.

УИ В каких сферах бизнеса и в каких профессиях компании стоит развивать ЭИ своего персонала?

— ЭИ важен в любом направлении, в любой профессии. Высокий ЭИ – это же не только эффективность. Это еще и определенная психологическая стабильность. Отсюда полшага до удовлетворенности своей работой, успешном саморазвитии (в профессиональной области, в том числе).

Есть, конечно, сферы, где ЭИ просто необходим – это все сферы, где ведется плотная работа с людьми. Особенное, если от поведения специалиста реально зависит результат работы. Например, невозможно представить себе хорошего психолога или педагога с низким ЭИ. Это просто будет человек-катастрофа в работе. Но и на каком-нибудь производственном предприятии

руководитель с низким ЭИ, если и не доставит кучу неприятностей, то гарантированно снизит эффективность.

Радует то, что, как я уже говорил, довольно часто на руководящие должности попадают люди, у которых ЭИ растет, как минимум интуитивно. Но (и об этом тоже было сказано) нет предела совершенству. И сознательная работа над собой, конечно, принесет куда более ощутимые результаты.

***Давид Шарковский,**
управляющий российским филиалом
Financer.com Ltd.

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Financer.com Ltd – международный финансово-консультационный сервис, который публикует новости, советы, лайфхаки, аналитику и сравнительные материалы по кредитным, финансовым и страховым продуктам. Компания существует с 2014 года. Основана в Финляндии. К 2019 году имеет 26 филиалов разных странах мира – от США до России.

Справка о спикере:

Давид Михайлович Шарковский, управляющий российским филиалом Financer.com Ltd.



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



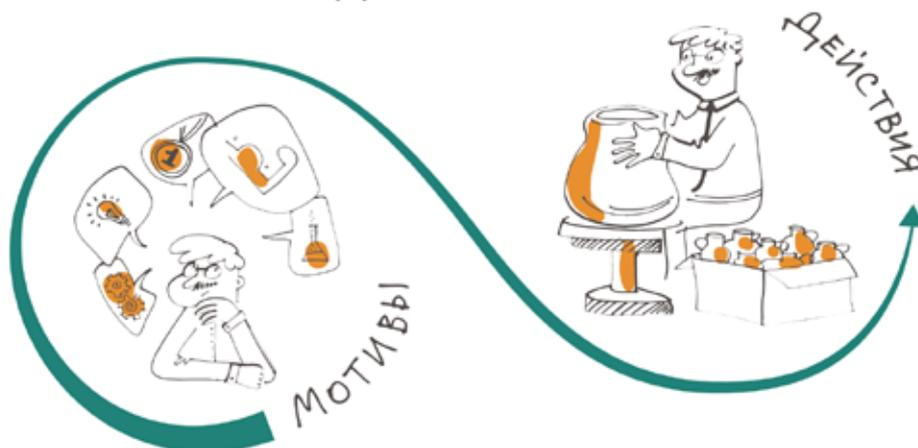
10 октября
6 декабря

on-line формат

 CCE
Continuing Coach Education
International Coach Federation



МЕТАПРОГРАММЫ ЛИЧНОСТИ ОТ МОТИВОВ К ДЕЙСТВИЯМ



Первый онлайн-практикум для тех, кому важно понимать мотивацию и поведение людей и быть успешным в диалогах!

Если вы управляете сотрудниками, занимаетесь подбором и оценкой персонала, консультируете клиентов и много общаетесь, если вам важно достигать результатов в коммуникациях с людьми – этот практикум для вас!

- Вы изучите метод, который более 30 лет в мире помогает людям лучше понимать друг друга в деловом и личном общении.
- Вы поймете, как быть с разными клиентами на «одной волне», подниметесь на новый уровень общения.
- Вы научитесь задавать сильные вопросы, держать фокус в разговоре и составлять сообщения для разных целевых аудиторий.
- Вы сможете выстраивать крепкие долгосрочные отношения с партнёрами, сотрудниками и клиентами.

Дистанционное обучение. Учитесь из любой точки мира!

Курс имеет международную аккредитацию в Международной Федерации Коучинга (ICF).

Скидка 15% на любой пакет участия по промокоду **metaHR15**

Регистрируйтесь на сайте meta.teampracticum.com



meta@teampracticum.com • <http://meta.teampracticum.com>

«Я считаю эмоциональный интеллект самым главным человеческим навыком. Мне кажется, что в него входит все, что нам нужно и для успеха, и для счастья».

Л. Кроль.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Леонид Кроль»

«Я предлагаю делать это не рациональным способом, а как всегда — на стыке мышления, интуиции, чувства и телесности»

Кроль Л. Эмоциональный интеллект лидера. М.: Альпина Паблишер, 2019.



Несколько лет назад, когда в 2008 году закончился относительно «сытый» период развития экономики, вопрос влияния эмоционального интеллекта на эффективность бизнеса казался чуть ли не ключом к заветной дверце в скромной каморке. Только на одном из hr- порталов мне удалось насчитать несколько сотен (!) статей, посвященных этой проблеме. Однако достаточно беглого просмотра, чтобы понять, что подавляющее большинство из них описывают чужие и собственные представления о размерах, конфигурации, материале этого «золотого ключика», а также предлагают тесты для измерения эмоционального интеллекта (EQ). (Уточним, что в переводе с английского Emotion Quotient — это «коэффициент эмоциональности», а не эмоционального интеллекта.) И лишь в незначительной части публикаций содержа-

лись некоторые рекомендации по его развитию.

Как это обычно бывает, волна несколько схлынула, оставив после себя множество тренингов и курсов, в названии которых сочетание «эмоциональный интеллект» встречается в том или ином виде.

Чем может быть интересна и полезна сравнительно небольшая по объему книга Леонида Кроля, который много раз публиковался в УП как один из самых авторитетных бизнес-гуру и основатель тренинг-школы?

Во-первых, автор является успешным практиком в этой области, и ее содержание построено на материале тренинга с конкретными, а не вымышленными участниками (в книге звучат и их голоса). Во-вторых, Леонид Кроль достаточно кратко и максимально понятно дает свое понимание эмоционального интеллекта и его составляющих. Основываясь на этом, каждый читатель сможет уяснить для себя, над чем и как ему стоит поработать, и построить собственную траекторию развития. Естественно, что хранящееся в головном мозге эмоциональное наследство предшествующих поколений, собственные поведенческие шаблоны и общественные стереотипы невозможно быстро изменить усилием воли или с помощью рациональных доводов. Однако попробовать сделать

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

свою жизнь радостнее и ярче, а стало быть, и эффективнее, стоит.

Что же такое эмоциональный интеллект?

Практически настроенный читатель обычно пропускает в книгах теорию, которая дается вначале: мол, «суха, мой друг, теория везде...». А зря. Дьявол, как известно, кроется в мелочах, а приведенные слова принадлежат именно Мефистофелю.

ЭМОЦИЯМИ ЗАНИМАЕТСЯ ОКОЛО 90% НАШЕГО МОЗГА, НАЗЫВАЕМЫЕ ЛИМБИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ, В ТО ВРЕМЯ КАК НА ДОЛЮ КОРЫ МОЗГА, ОТВЕЧАЮЩЕЙ ЗА РАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ, ПРИХОДИТСЯ ЛИШЬ 7%

В книге Кроля на первую главу стоит обратить особое внимание ради, например, такого маленького, но важного открытия: «Человек не чувствует или не осознает свои эмоции, вызываемые достижением маленьких целей, и именно поэтому ему не хватает драйва для целей более долгосрочных». Вот вам и главная причина профессионального (и не только) выгорания, и рецепт счастья: «маленькие «вау»-эффекты увеличивают нашу нейропластичность, то есть способность мозга меняться, получать удовольствие от

новой деятельности». Значимо и снятие извечного противопоставления разума эмоциям: «Эмоциональный интеллект — это не контроль рационального мышления над эмоциями. Это тот вклад, который эмоции вносят в наше мышление».

Заявление о том, что эмоции неподвластны разуму, у кого-то может вызвать протест: но ведь мы же homo sapiens, а как же тренинги по «управлению эмоциями»? На это в книге дается эпатажирующий ответ: «Эмоции

— это отдельная, особая реальность, которая может управлять собой только сама. Эмоциями управляют только эмоции!»

И действительно, не стоит забывать о том, что эмоциями занимается около 90% нашего мозга, называемые лимбической системой, в то время как на долю коры мозга, отвечающей за рациональное мышление, приходится лишь 7%. Бесполезно поднимать парус, если не понимаешь, с какой стороны дует ветер. Поэтому опре-

деление эмоционального интеллекта, предложенное автором, представляется вполне оправданным: «Эмоциональный интеллект — это точное улавливание собственных эмоций, понимание того, откуда они взялись. Когда мы видим эмоции, мы лучше видим и реальность. Эмоциональный интеллект — это саморегуляция эмоций без их подавления». Основная идея парадоксальна — управлять эмоциями с помощью эмоций, а для этого нужна культура эмоционального интеллекта, формированию которой препятствуют сложившиеся у нас как российские, так и заимствованные на Западе пред-рассудки, о которых пишет автор.

«ультрафиолетовой» части спектра HR. И, по Кролю, лидер должен «переупаковать» способы воздействия на других, выступая в трех ипостасях: манипулятора, мотиватора и модератора — «в зависимости от того, кем лидер считает своих ведомых».

«Владеть методами манипулирования лидеру нужно обязательно. Хотя бы в оборонительных целях». Отдавая должное умению мотивировать, автор книги отмечает ограниченность этого способа воздействия: «Мотивация — это «где у него кнопка?». По сути — есть опять «они» и «я», который «ими» управляет. Я должен сделать какую-то

ЗАЧЕМ ЛИДЕРУ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ?

Зачем лидеру эмоциональный интеллект?

Как ни странно, это продиктовано потребностями бизнеса. Как в свое время управление персоналом перешло от чисто экономических методов к социально-психологическим, так и сейчас более эффективные организации переходят от жестких иерархических структур управления к горизонтальным, где лидерство становится ситуативным, а на первый план выходит умение выстраивать межличностные отношения. Разговоры о «бирюзовых организациях», agile-командах, soft skills — все это относится к этой

такую штуку, нащупать их кнопку, и вот тогда я буду лидером. И мы опять недооцениваем потенциал людей». Раскрыть этот потенциал призван лидер-модератор, который способен помочь другим «трансформироваться, чтобы брать на минутку эту активность, эту лидерскую позицию. Если мотиватор использует желания людей «во благо» (а что есть благо, решает он), то модератор создает общее пространство желания».

Завершается первая глава разделом, который меня особенно «зацепил» и стал в своем роде открытием, — о языке эмоций. О том, что для ра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

боты с эмоцией нужно прежде всего ее назвать, знают практически все, но, как показывает опыт, при назывании возникают проблемы. То ли словарный запас беден, то ли давит неосознанная боязнь заглянуть в себя. Не случайно большую часть этого раздела занимают высказывания участников тренинга.

«Артем: «Я бы хотел, чтобы бизнесом занимался сын, а я бы только определял стратегию и путешествовал». Автор переводит это на язык эмоций: «я устал так много работать, хотел бы научиться доверять сыну, уметь расслабляться, но при этом сохранить ощущение собственной нужности» — и предлагает читателю сделать то же самое со своими желаниями, поскольку чувства и эмоции — это именно то, что человек хочет получить.

Внимание к тому, как мы говорим, способно многое объяснить. Переход от административно-командной экономики к рыночной был бы невозможен без отказа от «военной» терминологии («подразделение», «штабная структура», «внедрение» и т. д.). В настоящее время в ходу «спортивная» терминология («команда», «успех») со свойственной этой модели тягой к состязательности. На заимствование западных образцов накладывает свой отпечаток и отечественное языковое сознание. Так, английское *to control* — «управлять» воспринимается как «контролировать». Работа с анкета-

ми менеджеров разного уровня, где им предлагалось оценить реализацию функций в их организациях, я заметил, что у подавляющего большинства самые высокие оценки получила... конечно же, функция контроля. И это при том, что выражение «все под контролем» часто свидетельствует лишь о констатации положения дел, не более.

По ступеням эмоциональной осознанности

Здесь мы подошли к первой и, наверное, самой важной ступени эмоционального интеллекта — осознанности. За этой ступенью следуют еще шесть: Эмоции, Внимание, Доверие, Гибкость, Интуиция, Ритм. «Проявлять осознанность — значит понимать, как чувства влияют на наше поведение. Только понимать, а не бороться с ними и не контролировать их».

Осознанность. Тема осознанности стала модной в наши дни не только благодаря усилиям психологов, но и интересу к восточным мистическим практикам. Можно согласиться с мистиками, что два главных вопроса, на которые нужно найти ответы, — «Кто я?» и «Где я?». Действительно, когда человек «вышел из себя», может ли он принять разумное решение? «Осознанность — это понимание и учет внутренних факторов, скрыто влияющих на наше поведение. Нам нужно не бороться с ними, не пытаться их устра-



**ВЫСТУПАЯ В ТРЕХ ИПОСТАСЯХ: МАНИПУЛЯТОРА,
МОТИВАТОРА И МОДЕРАТОРА – «В ЗАВИСИМОСТИ ОТ
ТОГО, КЕМ ЛИДЕР СЧИТАЕТ СВОИХ ВЕДОМЫХ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нить, не контролировать их всецело, а именно понимать».

Поэтому представляется важным вводимое Л. Кролем понятие моментального состояния, «в которые мы незаметно для себя попадаем в течение дня».

У каждого свой комплекс эмоциональных состояний, который автор в свойственной ему метафорической

ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ ВВОДИМОЕ Л. КРОЛЕМ ПОНЯТИЕ МОМЕНТАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ, «В КОТОРЫЕ МЫ НЕЗАМЕТНО ДЛЯ СЕБЯ ПОПАДАЕМ В ТЕЧЕНИЕ ДНЯ»

манере сравнивает с набором разноцветных фломастеров. «Проблема в том, что мы знаем не все свои «фломастеры». В качестве инструмента для осознания моментальных состояний автор предлагает четырехчастную паузу: установить контакт с собой, задать себе вопрос, отпустить внимание и разум на свободу, восстановить контакт с собой.

Техника это своего рода «перезагрузки», которая позволяет осознать себя и свои главные потребности, описана в третьей главе.

Роли, которые человек играет в отношениях с другими людьми, также являются моментальными состояниями. К основным опасностям в этом плане относятся, с одной стороны, непонимание своей роли в конкретной ситуации, и с другой — утрата новых возможностей при постоянном нахождении в привычной роли. Кроль приводит ряд любопытных инструментов, чтобы, по его выражению, «размять» роль и расширить спектр собственных

возможностей. Их применение иллюстрируется конкретными примерами. В ряде случаев на человека оказывают влияние и глубинные факторы: болезненный прошлый опыт, опыт и память предшествующих поколений, декларации родителей и авторитетов, общественные мифы и стереотипы.

Чувства. Следующей ступенью являются чувства как «спонтанная неосознанная реакция на события, которая проявляется как эмоция». Именно они, по мнению автора, являются основным источником энергии. Подход, при котором предписывалось «засунуть

чувства себе в...» и «думать только о деле» должен остаться в прошлом: «Когда мы считаем, что чувства — это наши враги, которые только и делают, что «искажают реальность» и «мешают работать», мы все равно что завязываем себе глаза и затыкаем нос. <...> Единственное, чего не может машина в наше время, — это иметь soft skills (гибкие навыки): сотрудничество, интуицию, все, что основано на эмоциях.

ЧЕГО НЕ МОЖЕТ МАШИНА В НАШЕ ВРЕМЯ, — ЭТО ИМЕТЬ SOFT SKILLS (ГИБКИЕ НАВЫКИ): СОТРУДНИЧЕСТВО, ИНТУИЦИЮ, ВСЕ, ЧТО ОСНОВАНО НА ЭМОЦИЯХ

<...> Бизнесы, которые рисуют по клеточкам, проигрывают тем, кто может думать с чистого листа, а то и вовсе — в пространстве».

Идея включить «режим получения удовольствия от решения сложной коммуникативной задачи» с помощью эмоций представляется весьма привлекательной, однако тезис о том, что для плодотворного конфликта «стоит привыкнуть к умеренным дозам выраженной агрессии на работе» может вызвать сомнения. Автор пишет: «если не бояться конфликтовать резко и открыто, парадоксальным образом приходишь к формуле «ничего личного,

только бизнес». Кто-то при этом может вспомнить, что в фильме «Крестный отец» именно за этими словами следовал выстрел в голову оппонента.

Особого внимания заслуживает раздел «Как обращаться с чувствами». И начинается он с важного утверждения, что чаще всего человек испытывает смешанные чувства, назвать которые словом невозможно. Именно с

этой трудностью сталкиваются те, кто пытается следовать совету психолога «назвать чувство», чтобы «управлять» им. Кроль рекомендует просто принять их, а для называния использовать метафору, примеры которых он приводит. При этом «важно не дать своим чувствам засохнуть, прокиснуть и слежаться, не просрочить их, не дать им перейти из острой формы в хроническую».

Проблемы возникают именно с хроническими чувствами. «Когда Илья говорит: «Мне нужно научиться управлению гневом», он имеет в виду, что у него есть привычное состояние, когда

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

он каменеет в гневе или орет на подчиненных. Это происходит в тех случаях, когда Илья чувствует бессилие и подозревает, что его никто не любит и не понимает. Получается, что ему нужно учиться не «управлять гневом», а переживать состояния бессилия и приливы подозрительности — без привычного сброса напряжения, как-то иначе».

Также значимо соотношение между чувством и ситуацией, в которой оно возникает или проявляется. «Надя

лице и выполняющий все это одновременно.

В недавно вышедшей книге Тео Компернолле убедительно доказывает, что режим многозадачности серьезно вредит интеллектуальной продуктивности и креативности. Он утверждает, что мозг, как и компьютер, способен выполнять за один раз только одну задачу, и эффективность его работы снижается при частом переключении с одной задачи на другую. Кроль же

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО РАБОТЫ СНИЖАЕТСЯ ПРИ ЧАСТОМ ПЕРЕКЛЮЧЕНИИ С ОДНОЙ ЗАДАЧИ НА ДРУГУЮ

много раз в своей жизни сталкивалась с отвержением. Теперь все неприятные чувства «западают на кнопку» социального стыда — грустно ли Наде, тревожно ли, к этому неизменно примешиваются темы «Как ко мне относятся», «Как на меня посмотрят». С другой стороны, когда людям кажется, что в определенной ситуации они должны испытывать определенные чувства, усиливаются противоположные. В заключение главы автор дает советы, как читать чувства других людей.

Внимание. Эта глава будет особенно интересна тем эйчарам и работодателям, которым нужен «и повар, и конюх, и плотник», причем в одном

описывает разные виды внимания как главного операционного инструмента: концентрированное внимание, «внимание индейца», медитативное внимание, скачущее внимание и внимание «потока», говорит о возможности и необходимости управляемого переключения с одного вида на другой и предлагает работать над теми видами, которых нам не хватает. «Стоит стремиться не к концентрации, а к тому, чтобы внимание служило хорошему видению, ощущению, чувствованию ситуации, себя и другого человека в общении». Тем не менее и здесь подчеркивается, что при перегрузке стимулами возникают серьезные проблемы.



**ИСТИННАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОСАЧИВАЕТСЯ СКВОЗЬ
СЛОВА**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Отдельный раздел посвящен вниманию к людям. И здесь первичными оказываются чувства и эмоции.

Истинная мотивация просачивается сквозь слова. В приведенной ситуации многие руководители смогут узнать себя: «подкладка тут обычно жесткая: озабоченность вопросами власти, верховенства. Значимый маркер такой подкладки — постоянное оценивание, обобщение, сравнение, попытки занять положение «сверху». Кажется, что

«всё время видит по-разному», «считывает детали фона, мелкий информационный шум», «чувствует, что может значить любая маленькая деталь», «работает воображением», «влезает в шкуру другого и чувствует себя им», «отслеживает процесс» — и все это «почти бессознательно». В книге даны рецепты, как попытаться этого достичь, так же как и освоить прием проецирования, который позволит менять взгляд на человека и свое отношение к нему. И как итог — «хорошее

«НЕТ НИКАКОГО ЕДИНОГО «ДОВЕРЯЮ» И «НЕ ДОВЕРЯЮ» — ЕСТЬ ШКАЛА ДОВЕРИЯ»

оценки — это добренький контроль, особенно хорошие оценки («Молодец!», «Какой же вы умный!», «Да вы просто герой»...), но на деле ничего добренького в нем нет. Пусть ты отличник, но в роли учителя, ставящего оценки, нахожусь именно я. Это антивнимание. Увы, мы делаем это часто».

Но что действительно трудно будет сделать лидеру, так это отключить свое активное начало и занять позицию Наблюдателя. А этому придется научиться, особенно для того, чтобы общаться с другими, как это сейчас модно, в коучинговом стиле. Один из параметров Наблюдателя — «сколько времени я способен слушать, не раздражаясь». Наблюдатель «одно и то же происхо-

внимание — это удовольствие присутствия в жизни, а хорошее внимание к человеку — это удовольствие от бытия вместе с ним».

Доверие. Превосходную метафору нашел Л. Кроль: доверие — это танец. Для того чтобы научиться, нужно захотеть. А для этого придется преодолеть стереотипы, так хорошо знакомые каждому руководителю, и наиболее распространенный — «доверие надо обязательно заслужить». «Нет никакого единого «доверяю» и «не доверяю» — есть шкала доверия». Как и в танце, сигналом о сближении или отдалении служит ощущение комфорта или дискомфорта. «Не бывает доверия вообще, оно возможно только между двумя

конкретными людьми в конкретной ситуации. <...> Поэтому, чтобы научиться доверять, очень важно чувствовать все свои чувства, которые сигнализируют нам не о крупной беде, а о маленьком подвохе». Однако вопреки распространенному убеждению, что прежде всего «нужно научиться говорить «нет», автор предлагает начинать с «да-реакции», «даже если другой ощущает себя соперником и стремится нас повалить». «Ситуацию можно немного улучшить, если научиться осознавать свои ментальные состояния, связанные со вспышками недоверчивости, и с помощью четырехтактной схемы ослаблять, размягчать их». Короче говоря, в этой главе можно найти много интересного и полезного не только для лидера, склонного к авторитарному стилю, в том числе и приемы установления «быстрого доверия». Но для этого потребуются следующая составляющая эмоционального интеллекта...

Гибкость. Гибкость, в понимании Кроля, это прежде всего наличие разнообразных способов реагирования и способность их быстро менять, не действуя по привычке. Отсутствие гибкости часто выдают за принципиальность лидера. «Я вот такой, и с этим ничего не поделаешь» — достойный ответ, но он сильно снижает конкурентоспособность». Гибкость позволяет видеть различия между сходными ситуациями и по-разному на них реагировать. Так, в приведенном автором примере повы-

шение голоса собеседника может свидетельствовать о его тревоге, желании слушать только себя или же о стремлении взять верх в диалоге.

Автор снова возвращается к «да-реакциям»: «Гибкий человек не боится сразу выдать да-реакцию, а потом уже (если что) — дать задний ход. У негибкого, наоборот, нет готовности к взаимодействию. Он начинает с нескольких нет-реакций».

Об отсутствии гибкости свидетельствуют: соблюдение жесткой дистанции, установление формальных границ, строгое соблюдение иерархии, неумение менять темп и тональность разговора. В этом отношении могут оказаться полезными данные в книге рекомендации, как развивать гибкость, однако автор предупреждает, что в основе автоматических реакций могут лежать глубинные личностные механизмы, которые невозможно изменить самостоятельно и где может помочь только длительная психотерапия.

Интуиция, по Кролю, «это умение принимать решение в условиях неопределенности. При этом мы опираемся не только на рационально известные данные и факторы, но и на те, которые мозг успел воспринять, но не успел обработать». Эта глава — для любителей думать самостоятельно, — во-первых, из-за традиционной неопределенности самого понятия, а во-вторых, из-за

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

всем известного противопоставления интуитов сенсорикам. Могут ли в одном человеке эффективно взаимодействовать «художник и бухгалтер»? Тем более что «сильная интуиция часто сочетается с особенным желанием все проконтролировать и найти рациональные резоны для принятия решений. Такие люди лучше будут действовать неверно, но с хорошим обоснованием своих действий, чем верно, но без такого обоснования». Описание составляющих интуиции и алгоритм ее использования, с описанием ошибок, встречающихся на этом пути, дают отличную пищу для размышлений. Желающим дополнительно разобраться в этом вопросе можно порекомендовать также книгу Гая Клакстона.

Ритм. Чтобы сохранить интригу, не станем пересказывать содержание главы, посвященной высшей ступени эмоционального интеллекта. Отметим лишь, что она посвящена тому, что в первую очередь может заинтересовать практикоориентированных читателей, — роли лидера в формировании эмоционального интеллекта все команды и причинам, по которым «чаще всего в России организация остается в первой

фазе с заходами во вторую», не достигая третьей в своем развитии.

«Видите, на словах все знаю, а как реально научиться?» Этому посвящен заключительный раздел книги, где Л. Кроль предлагает читателю более сорока техник, позволяющих повышать способности на разных уровнях эмоционального интеллекта. Они, по утверждению автора, обладают «максимальным сочетанием простоты и эффективности». Наверное, их стоит попробовать самому, прежде чем записываться на курсы или тренинг. По крайней мере, тогда выбор будет осознанным. «Я считаю эмоциональный интеллект самым главным человеческим навыком. Мне кажется, что в него входит все, что нам нужно и для успеха, и для счастья». Л. Кроль.



*Павел Кочетков

Эксклюзивно для

Об авторе:

Леонид Кроль — тренер, коуч, консультант. Профессор НИУ ВШЭ. Кандидат медицинских наук. Управляющий партнер «Инкантико» (Италия). Управляющий партнер «Мастерской коучинга и тренинга Леонида Кроля», директор Института групповой и семейной психологии и психотерапии. Автор 14 книг.

Альпина Паблицер
МОСКВА
2019



Кризис в наших головах?

Средние компании ищут спасителя, когда «поздно пить боржом», а крупные скорее утонут, чем согласятся на реальную трансформацию?



Сергей Елисеев

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Как Вы стали антикризисным менеджером?



В 1994 году я жил и работал в Красноярске.

Тогда многие предприятия находились в неплатежеспособном состоянии, и я занимался схемами по «расшивке неплатежей» и вытаскиванию

КАК ОН ДОЛЖЕН БЫЛ БЫТЬ ВКЛЮЧЕН В ЦЕПОЧКУ, НЕ ОЧЕНЬ ПОНЯТНО

денег по цепочке товаро-обменных операций. Однажды попало объявление о подготовке антикризисных менеджеров. Тут все совпало, и мои интересы, и открытие новой профессии. Мысль о том, что это новый пласт в экономике меня вдохновила – бросил налаженную работу и поехал учиться в Москву. Полгода, каждый день с утра до вечера я учился в Академии народного хозяйства (сейчас РАНХиГС). Это был супер-интенсивный курс как по объему, так и по степени «прокачки». В итоге получил один из первых аттестатов антикри-

зисного управляющего за номером 36.

Тогда прочувствовал, что кризис-менеджмент (не путать с арбитражным управлением) имеет право на существование и даже необходим, как самостоятельный вид деятельности. Полным ходом шла перестройка от государственно-распределительной к рыночно-капиталистической экономике, от стопроцентного планирования к стопроцентному конкурированию. Одновременно нужно было управлять при нехватке ресурсов и строить новую модель предприятия.

После академии началась новая практика и в ней пять полномасштабных проектов были посвящены антикризисному менеджменту.

Сейчас я работаю в режиме ин-терим-менеджера: периодически появляются проекты, связанные с трансформацией и оптимизацией предприятия. Вспоминают и зовут, когда ситуация уже кризисная или приближается к ней. Параллельная работа, где помогают навыки быстрой диагностики, эффективных решений при минимуме ресурсов и решения



**ПОСТЕПЕННО ОНИ ДОХОДЯТ ДО КРИЗИСНОГО
СОСТОЯНИЯ, КОГДА ДАЛЬШЕ ТАК ФУНКЦИОНИРОВАТЬ
УЖЕ НЕ МОГУТ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бизнес-проблем это работа независимого директора в совете директоров.

Какая кризисная ситуация случилась с Антипинским НПЗ?

— Ситуация не совсем типичная для кризис-менеджмента, когда действующее предприятие попадает в кризис и потом saniруется. Фактически кризис возник на стадии встраивания в экономику, условно – стартапа.

средств на свои цели. Один например, взял кредит на покупку печатной машины и тут же часть обналичил. Другой, заключил договор подряда на строительство, получил аванс на работы и материалы, и первым делом купил новый автомобиль лакшерикласса. Третьи, взяли кредит на завод – профинансировали строительство гостиницы и т.п. Судя по открытой информации, вероятно и здесь, на строительство завода было потрачено меньше денег, чем получено кре-

ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ «ВЕЛИКИЙ МЕГА-ПРОЕКТ», КОТОРЫЙ ОБЕСКРОВИЛ КОМПАНИЮ ИЛИ ЗАКОСТЕНЕВШАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Вероятно, изначально при планировании и структурировании проекта что-то шло не так. Появился независимый НПЗ, в то время, когда рынки контролируют ВИНКи. Как он должен был быть включен в цепочку, не очень понятно. Или введение налога на добычу полезных ископаемых и перекраивание экономической модели, перечеркнуло первоначальные планы. Это первая история.

Другая типичная история – делить шкуру неубитого медведя, «распределять прибыль» из затрат т.е. предприниматель берет кредит на развитие бизнеса и сразу забирает часть

дитов. Фактически, это проблемный стартап, который так и не запустился. И прежде чем он заработает нужно еще зафиксировать и списать на кого то убытки ...

Мне чаще приходится работать с предприятиями, которые уже имели свое место в отрасли и по какой то причине пошел процесс застоя и угасания, потери объемов, доли рынка и конкурентоспособности, доходности. Постепенно они доходят до кризисного состояния, когда дальше так функционировать уже не могут.

УП Как развивается кризис на действующих предприятиях?

— Схема и динамика может различаться. В крупных холдинговых структурах больше влияние плохой управляемости и стратегической позиции, и разрушение идет долгие годы, что м.б незаметным. Средние предприятия разрушаются за 2-3 года и

прироста. В итоге вместо роста прибыли и доходов рост долговой нагрузки и убытков. Предприятие вошло в кризис.

Владелец построил компанию так, как видел. В какой-то момент она перестает быть адекватной внешней среде и рынку, отстает и костенеет. Тогда происходит ухудшение показате-

В КРУПНОМ БИЗНЕСЕ (ОТНОСИТЕЛЬНО КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТА) ВСЕ ХУЖЕ, ПОТОМУ ЧТО ТАМ БОЛЕЕ ОДНОГО КОНТРОЛИРУЮЩЕГО ЛИЦА, И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ РАЗБИВАЕТСЯ НА ДЕСЯТКИ УРОВНЕЙ ИЕРАРХИИ, И НА СОТНИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА

главная роль здесь мажоритарного владельца. Это может быть «великий мега-проект», который обескровил компанию или заостеневшая бизнес-модель.

Один пример «мега-проектов». молодой и активный мажоритарный собственник развил программы модернизации производства, «загрузил» предприятие кредитами, а проекты модернизации или не были доведены до конца или не дали ожидаемого

результатов, рыночных позиций и конкурентоспособности. Компания даже может сохранять объемы, но терять прибыль и позиции на рынке. В это время растет рынок и конкуренция, приходят более агрессивные компании, рост затрат не компенсируется работой по их оптимизации.

Другой, реальный пример: в середине нулевых я попал на некую мебельную фабрику в Краснодаре. Захожу в приемную, там – электри-

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



**ВЛАДЕЛЕЦ, СОЗДАВШИЙ ЭТУ МОДЕЛЬ НЕ МОЖЕТ
САМ ЕЕ ИСПРАВИТЬ, КАК ВРАЧ НЕ МОЖЕТ САМ СЕБЕ
ВЫЛЕЧИТЬ БОЛЬНОЙ ЗУБ**

ческие часы, электрическая печатная машинка, секретарша – «гидроперитная блондинка» и мебель соответствующая. Словом, привет из 70-х годов. Это конкурентный город-миллионник, а не деревня, где все происходит очень медленно, где берегут каждую копейку и ничего не меняют. И это мебельная фабрика, они даже приемную обновить не могут!? В кабинете директора увидел человека, который соответственно и был эффективен в тех 70-80-ых годах и в 90-х во время приватизации. А сейчас, ни мебель,

оно было адекватно современному рынку. Нет модернизации ментальной и технической – хуже конкурентоспособность. Владелец, создавший эту модель не может сам ее исправить, как врач не может сам себе вылечить больной зуб. Так закручивается спираль скатывания в кризис.

И в случае «мега-проекта» и «закостенелой модели» симптомы, сигналы есть всегда. Люди видят, что происходит и мирятся с этим. Долго не предпринимают необходимых со-

ЭТО МОЖЕМ НАБЛЮДАТЬ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ ТАКИХ КАК РОСНЕФТЬ, СБЕРБАНК, РЖД. ОНИ ЖИВУТ И РАССЫПАЮТСЯ ПО ФЕОДАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

ни система организации производства, ни отдел сбыта (!?) не актуальны, не адекватны.

Созданная когда-то модель управления, модель бизнеса работала, постепенно все больше отставая – становясь все менее актуальной и конкурентной. А если хуже конкурентоспособность, то будет меньше прибыли в выручке.

Прибыли меньше – нет возможностей модернизации. И главное, нет видения как должно развиваться, модернизироваться предприятие, чтобы

держательных изменений, пытаются поправить косметическими способами и самим себе объяснить, что это якобы разовая, временная ситуация, потом все наладится. И только когда дело доходит до многократного повторения ухудшения показателей и провалов косметических мер, тогда они могут принять (и то не всегда) решение всерьез, по-настоящему что-то делать.

Здесь есть критическая развилка: первый подход, понимание, что нужен кризисный (а не штатный) менеджер или второй вариант – поиски «хоро-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

шего директора», который исправит кризисную (по сути) ситуацию, не имея такого опыта. Фактически они ищут волшебника и вероятно получат сказочника..

 Почему так происходит?

— Действия по-привычке, по шаблону, не осознают или не признают, что реально нужен кризис-менеджер. Давайте посмотрим HeadHunter. Поиск со словами «кризис-менед-

ные пишут ради красного словца, не имея прямого отношения к кризис-менеджменту. А реальные кризис-менеджеры, те кто этим занимался на практике – о себе так не пишут, молчат. Нет спроса, нет смысла заявляться.

 А что происходит с предприятиями крупного бизнеса?

— В крупном бизнесе (относительно кризис-менеджмента) все хуже, по-

У НАС ДОМИНИРУЕТ ПОДХОД «СНАЧАЛА НИЧЕГО НЕ МЕНЯТЬ – ПОТОМ СРАЗУ БАНКРОТСТВО»

жер» и «антикризисное управление» выдает около сотни вакансий, в т.ч. менеджеры по продажам, оператор 1С, помощник менеджера по персоналу, управляющий салона красоты, директор школы спикеров, юрист по сопровождению банкротства. Из них только единицы реально руководящих позиций, и ни одного прямого запроса на кризис-менеджера. Заказчики ищут замечательного гендиректора, и никто не признается, что нужен кризис-менеджер.

С другой стороны, если посмотреть резюме людей, которые пишут о себе «кризис-менеджер», то адекватных этому смыслу тоже единицы. Осталь-

тому что там более одного контролирующего лица, и структура управления разбивается на десятки уровней иерархии, и на сотни руководителей высшего и среднего звена.

В итоге управленческая воля и управленческие сигналы просто размывается.

В крупных компаниях, типично, происходит потеря здравого смысла, сотрудники не видят где-что начинается и как чем заканчивается, нет единой точки сборки – точки интеграции. Эти компании живут за счет ресурсов, позиций, которые они сумели захватить, как феодальный город. Это мо-

жем наблюдать на примере компаний таких как Роснефть, Сбербанк, РЖД. Они живут и рассыпаются по феодальной модели. В них возможностей для кризис-менеджера по контракту, трансформировать компанию и систему управления, сильно меньше, чем в среднем бизнесе.

Большинство наших крупных компании не способны изменяться. Фактор управленческой воли сильно размывается, переходя от уровня к уровню, а уровней много и управленческие ко-

стратегических и финансовых настроек. У нас кризис-менеджмент начинается как на болоте, с восстановления базовой управляемости и исполнения, и примитивной финансовой дисциплины. В наших больших компаниях проблематично улучшить управляемость в короткие сроки, отведенные для кризис-менеджмента 1 – 2 года.

Наша ментальность и практика в области кризис-менеджмента отличается от западной.

БЕССМЫСЛЕННО МОТИВИРОВАТЬ НОВОЙ ПРОГРЕССИВНОЙ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ В НАДЕЖДЕ, ЧТО ОНА ЗАРАБОТАЕТ И ВСЕ ПОЛЕТИТ

манды не проходят, как испорченный телефон. Системы бронзовеют, слишком инертны, бюрократизированы и неисполнительны одновременно. Это наша специфика.

 **В западных компаниях как то по-другому?**

— Есть разница. В западных компаниях, структуры более стабильно управляются и стандартизированно работают, есть базовый уровень, есть на что опереться и менеджеры могут делать изменения на уровне тонких

У нас доминирует подход «сначала ничего не менять – потом сразу банкротство» и мало кто различает разницу между арбитражным (по недоразумению называемым антикризисным) управляющим и кризис-менеджером. У «западников» устоялась практика, что кризис-менеджер – это одна из разновидностей интерим-менеджмента, а не банкротства. В европейских странах имеется по несколько тысяч (например, в Англии более 2,5 тыс.) активно действующих интерим-менеджеров, зарегистрированных в специальных ассоциациях, реестрах, базах интерим-провайде-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ров. Такие интерим-менеджеры, кроме управления кризисами и восстановления доходности, могут внедрять новые системы управления и ИТ, создавать новые предприятия и продукты, и др. Практика интерим-менеджмента в Европе существует с 70-ых

никогда не сходится. Производственный и коммерческий процесс идет с каждодневными перманентными перебоями ... и то идет ли? Как управлять в таких условиях? Когда функциональные директора в один голос спихивают ответственность из-за не-

НУЖНО СНАЧАЛА НАЙТИ РЕШЕНИЯ С МИНИМАЛЬНОЙ СТОИМОСТЬЮ, КОТОРЫЕ САМИ СОЗДАЮТ – ВЫСВОБОЖДАЮТ РЕСУРСЫ

годов и хорошо работает. А в России только 22% респондентов из бизнес-сообщества знают о смысле понятия «интерим-менеджмент».

 **А что не так с молодыми современными менеджерами?**

— Есть образ прогрессивного современного менеджера, который приходит в компанию, стратегирует, лидирует, мотивирует, дает ей импульс роста и т.п. Но это совсем не означает, что он сможет управлять кризисными ситуациями. В первом случае есть бюджет и перспективы роста, инвестиции, M&A, есть базовая управляемость и менеджер может заниматься развитием. А что такое кризисная ситуация? Бесконечный дефицит бюджета, процентов на 30-50% и он

хватки ресурсов и средств, и сбоев со стороны других подразделений. Цели и показатели невыполнимы – система мотивации не работает, большая часть персонала откровенно демотивирована. Денег на материальную мотивацию нет, дальние горизонты никого не впечатляют – каждый день как последний. Людям нужны «просто» нормальные условия и ресурсы для своей работы.

Бессмысленно мотивировать новой прогрессивной системой мотивации в надежде, что она заработает и все полетит. Бессмысленно, если на складах не хватает товаров или сырья, а кредиторы уже останавливают поставки.

Тут другой вызов – как создать стабильные и работоспособные условия,

как сделать чтобы эта производственно-коммерческая цепочка заработала без сбоев, и сделать при отсутствии средств. Невозможно опереться на ресурсы и стандартные решения – вложил ресурсы получил лучшие результаты. Нужно сначала найти решения с минимальной стоимостью, которые сами создают – высвобождают ресурсы.

Карлос Гон достиг цели в Автовазе?

— Автоваз – это яркий пример, он более развращен (распределением и поддержкой) и менее управляем. Позиция кризис-менеджера в Автовазе, объективно хуже и вероятность успеха ниже, чем в компаниях российского среднего бизнеса или больших западных.

ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ ИМЕЮТ БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЯЕМОСТИ И ФИНАНСОВОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ, И ТУТ МОЖНО РЕШАТЬ БОЛЬШЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕСА

Эффективные кризис-менеджер и штатный руководитель это разные персонажи, у них разные целевые функции, критерии и методы. Первый как экстренный хирург возвращает к стабильной и полноценной жизни, а второй – пластический хирург делает идеальные формы по заказу. С антикризисным инструментарием не построить уникальную производственную систему Toyota, но можно спасти Chrysler. С инструментарием тонких ментальных и стратегических настроек не поднять Автоваз.

Первые лучше поддаются управлению и трансформации, здесь кризис-менеджер может с большей вероятностью в срок 1 – 2 года сделать компанию управляемой и трансформировать ее. Западные компании имеют более высокий уровень управляемости и финансовой прозрачности, и тут можно решать больше вопросы бизнеса. В Автовазе нужно восстановить управляемость, ликвидировать неэффективные компании и процессы-«паразиты» и схемы увода средств. То что, Карлос Гон с «европейским подходом» мог сделать в Европе, не смог сделать в России.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Карлос Гон это выдающийся единственный образец, талант, которым можно персонально воодушевляться, но вряд ли образец для прямого переноса и тиражирования методов на действительность наших кризисных предприятий.

 **Директор Тойоты беспокоится, что компания в тупике. Почему?**

— Когда CEO говорит, что «Toyota в тупике» – это, вероятно, связано с отраслевой спецификой – какие автомобили надо делать: электро-, водородные, с искусственным интеллектом, как шеринг повлияет на спрос на автомобили и т.п. М.б. им пока некогда скопировать и сделать лучше, чем сам перво-образец.

Когда же мы говорим про кризис, то имеем дело с кризисом в системе управления, с нерешенными проблемами в технологии управления, а не технологии нового продукта. У Toyota есть своя уникальная система управления, в этом смысле они не в тупике, а в передовиках...

Для нас проблема в другом. Мы находимся в тупике перманентных кризисов. И даже система Toyota не может нас от них избавить. Невозможно скопировать, механистически перенести и рассчитывать, что система Toyota будет также хорошо работать. Посмотрите на результаты переноса системы ISO. Тем более, что источники наших кризисов коренятся в первую очередь, в повсеместных недостатках управления, а не инноваций.

***Сергей Елисеев,**
интерим-менеджер, президент Союза независимых экспертов и интерим менеджеров

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 



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



"Джек пот" – кандидат. Такое бывает?

*Весьма поучительная история рекрутмента от
эксперта по найму.*



Antal часто обращаются иностранные компании, которые планируют развивать бизнес в России. Зная, что мы уже более 20 лет работаем в России, они часто задают нам вопрос: на что нужно обратить особое внимание при подборе топ-менеджеров и формировании управленческих команд для локального бизнеса.

Я даже провел эксперимент, чтобы выяснить, так ли это. В Antal обратился весьма перспективный соискатель: профессионал высокого уровня, стар-



**Михаэль
Гермерсхаузен**

Antal

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ший консультант по маркетингу в одном из ведущих столичных агентств. Его личная сеть контактов состояла из клиентов с годовым доходом в несколько миллионов евро.

Я решил, что выиграл джекпот и легко смогу устроить его на новую должность. Выбрав несколько генеральных директоров и владельцев крупных российских компаний, я предложил им встретиться с этим соискателем.

Мой основной аргумент состоял в том, что этот кандидат не только способен принести бизнесу новых клиен-

тирован на личные отношения, чем на формальные критерии.

Это важно – важно настолько, что даже такой ответственный момент, как рождение ребенка, в России предпочитают доверять не просто хорошим врачам, а тем, которых знают лично.

С одной стороны, все больше российских компаний стремятся нанимать топ-менеджеров и управленцев с инновационными подходами. С другой стороны, такие люди, как правило, не удерживаются в этих компаниях долго. Причины разные, но финал оди-

Я РЕШИЛ, ЧТО ВЫИГРАЛ ДЖЕКПОТ И ЛЕГКО СМОГУ УСТРОИТЬ ЕГО НА НОВУЮ ДОЛЖНОСТЬ

тов – он может помочь переосмыслить и улучшить весь процесс продаж, так как мыслит и действует нестандартно и успешно.

И что же? Интерес к кандидату не проявил практически никто из потенциальных работодателей. Более того: как сказал мне один из них, «зачем мне создавать самому себе дополнительную работу, я и сам прекрасно справлюсь».

На мой взгляд, российский бизнес-менталитет гораздо сильнее ориен-

наков: владельцы разочаровываются в инноваторах и вновь встают у руля сами – или нанимают «проверенных друзей».

У этой реальности есть свои преимущества. Но и рисков немало.

1. Команда, созданная «из своих» – выпускники одного университета, одноклассники или сотрудники, работавшие ранее вместе в другой компании – развивается как единое целое, но ей трудно принять «чужака»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



2. Сотрудники с нестандартным мышлением и инновационным подходом не всегда чувствуют себя комфортно в таких «дружных коллективах». Их эффективность снижается, так как приходится часть усилий тратить на адаптацию к уже сформированным ценностям команды.

3. Возрастают управленческие риски: топ-менеджменту придется уделять много внимания тому, как сработаются новый менеджер с нестандартным взглядом на бизнес и команда, перед которой возникает перспектива изменений – возможно, болезненных.

4. В России – в отличие, например, от Германии, – профессионалы часто работают не на бренд, а на конкретного лидера: если уходит лидер, за ним уходит и его команда.

Чаще всего мы советуем как можно детальнее разобраться в культурных различиях и понять, как использовать их на благо вашей компании.

Чтобы получить максимальную выгоду от найма лидера с нестандартными взглядами на менеджмент и эффективность, важно помнить, что российский и зарубежный бизнес существуют в разной реальности. Например, в 2017 году бизнес-школа «Сколково» исследовала профили управленцев в LinkedIn. Согласно ему, успешному отечественному топ-менеджеру 36–45 лет, его сильная сторона – корпоративные финансы. Его зарубежный коллега на такой же позиции – примерно на 10 лет старше, с мощными навыками лидерства, командной работы, развития новых продуктов и продаж. Какой тип менеджера будет востребован в вашей организации? Возможно, ответить на этот вопрос важнее, чем сформировать критерии поиска кандидата с необходимым опытом и компетенциями.

***Михаэль Гермерсхаузен,**
генеральный директор **Antal**

Эксклюзивно для



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





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

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

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

 Pavlichenko@hr-revolution.ru  +7(926)530-99-65

Все подвиги ситуативны

Лидеров без харизмы не может быть...

УИ Насколько бывает очевидна роль лидера в успехе?

*Р*оль лидера в успехе компании может быть не вполне очевидна извне, но внутри компании люди обычно всегда знают кто ответственен и за успехи, и за провалы. Никакой внутренний PR не поможет, сформировать образ лидера внутри компании, если для этого нет оснований. Упорный честный труд, готовность брать на себя ответственность, умение руководить людьми – все это составляющие компетенции лидера.

УИ Кого Вы бы назвали героем в ситуации с успехом компании Pulman – продавшего идею комфорта вагонов люкс инженеру или бизнесмену Пульмана, реализовавшем ее?



Алексей Филиппов

— Увы, извне определить чья роль в успехе компании более значительна,

GPC Pharmaceuticals

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



очень непросто. Обычно, если в компании работают несколько серьезных профессионалов и каждый из них отвечает за свою сферу деятельности, понять кто важнее просто нереально. Как можно определить чья деятельность более важна для человеческого организма – мозга или сердца? На этот вопрос невозможно ответить, потому что отключение любой из этих систем приведет к фатальным результатам, так и в успешном бизнесе

стилю управления, создают команды, построенные на тех же принципах – участия, принадлежности, готовности брать на себя ответственность. Люди, склонные к авторитарному стилю управления, подбирают в коллектив сотрудников, эффективно функционирующих в подобных условиях. В результате, всякая команда будет нести на себе отпечаток личности лидера.

НИКАКОЙ ВНУТРЕННИЙ PR НЕ ПОМОЖЕТ, СФОРМИРОВАТЬ ОБРАЗ ЛИДЕРА ВНУТРИ КОМПАНИИ, ЕСЛИ ДЛЯ ЭТОГО НЕТ ОСНОВАНИЙ

компании, выделить кто именно сделал для этого больше, нельзя.

Как успешные лидеры создают команду – принципы, идеи, мотивация?

— Успешные лидеры создают команду опираясь на собственный психотип, установки и принципы. А успешность проекта определяется тем, насколько все это соответствует конкретному бизнесу и моменту, в который этот бизнес создается и действует. Одна из аналитических методик психологии носит название проективной методики. Ее идея в том, что любые творческие проявления несут в себе отпечаток личности. В бизнесе происходит аналогичным образом. Люди, склонные к демократическому

Как лидеры успеха реагируют на неудачи и провалы? Как отмечают успех? Что-то есть общего в реакции на неудачи и успех у суперлидеров?

— Реакция на неудачи и провалы, как и реакция на успехи и достижения, опять же зависит от личности лидера. Кто-то в случае неудачи изо всех сил старается не показывать эмоций, «держит лицо». Кто-то искренне делится своими чувствами. В любом случае, как правило, коллектив, сформированный лидером, уже готов к форме реакции лидера на неудачу. И или искренне сочувствуют и пытаются найти способы нивелировать негатив, или стараются не попадаться на глаза руководителю, а также найти

оправдание своему участию или неучастию в провале.

Лично я считаю, что и в случае успеха, и в случае неудачи, сотрудники должны ощущать свою причастность к произошедшему. Это увеличивает вовлеченность команды в бизнес-процессы, повышает ответственность и самосознание.

— Подвиг сложно сделать системой, отчасти потому что сверхрезультаты дают в основном новаторские подходы, повторение которых уже не столь эффективно. Отчасти потому что все подвиги ситуативны, и при изменении контекста и условий, повторение предыдущего «подвига» уже не принесет успеха. Во многом подвиг получается таковым, потому что нужный человек оказался в нужное время и в нужном

ВСЯКАЯ КОМАНДА БУДЕТ НЕСТИ НА СЕБЕ ОТПЕЧАТОК ЛИЧНОСТИ ЛИДЕРА

Есть ли примеры лидеров, которые запустив бизнес все делегируют и уезжают на Багамы?

— Да, только они уезжают не после делегирования всех процессов, а после продажи бизнеса. Если же бизнес принадлежит лидеру, делегировать можно стандартизированные процессы. Но процессы, связанные с развитием бизнеса в любом случае, лидеру-собственнику нужно отслеживать. Если же нет стремления развивать этот конкретный бизнес, то лучше всего его продать.

Почему лидерам порой сложно повторить успех (подвиг) – как провалился спасший вначале GE Джек Уэлч?

месте. И любые изменения в этой формуле уже не дадут такого позитивного эффекта.

Как лидеры так увлекают за собой персонал (не владельцев компании), что люди отдают все силы компании?

— Как я уже сказал, рецепт лидерства прост – упорный честный труд, готовность брать на себя ответственность, умение руководить людьми. Ну и харизма, как без нее)))

Если же говорить без лукавства, настоящий лидер должен в глазах каждого сотрудника делать больше, чем он сам. Где-то за счет больших компетенций, где-то за счет большей компетентности. Но в любом случае, вопросов у членов

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

команды почему лидер недорабатывает быть не должно. Это не значит, что лидер должен уходить с работы последним, это значит, что его деятельность должна приносить всем понятные и ощутимые по результативности итоги.

 Лидеры бывают яркие (как Тиньков, произведя неизгладимое впечатление на журналиста ) и те кто тихо и о особо не пиарясь создают великие компании (как Дерипаска)? В чем отличие у них принципов; идей, целей, и пр кроме разного характера, что понятно?

— Разные люди, разные характеры, разные лидеры. Кто-то – яркая, демонстративная личность и проекты для проявления себя он делает столь же яркими и заметными. Кто-то тихо и без шума строит огромные компании. Всегда выбор, как и идеи и цели, обусловлены личностными предпочтениями и склонностями.

 Эпоха цифровизации даст и уже дает новых лидеров особенно в ай ти? Что в них особенного и полезного для нас?

— Новый, свежий и незамутненный взгляд на мир, отсутствие шаблонности подходов, иные подходы к руководству, Большая широта взглядов, интегрированность их практик в общемировое бизнес-пространство.

 Искусственный интеллект уже здесь. Шахматы пали... а новые лидеры останутся среди людей всегда?

— Каждое время, каждая эпоха, дает тех лидеров, которые эффективны именно в этот момент. Изменение контекста вызовет необходимость в новых лидерах.

*Алексей Филиппов, Эксперт в контрактном производстве, создатель косметических брендов, основатель компании **GPC Pharmaceuticals**

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Компания GPC Pharmaceuticals – производство косметики, парфюмерии, продуктов питания и других товаров для красоты и здоровья, оптовые продажи, продвижение продукции, дизайн упаковки, логистика.



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



Как выписать самому себе премию?

Татьяна Кочанова



Начисление премии работникам зачастую не вызывает большого количества вопросов. Но ситуация меняется, когда речь заходит о выплате премий директору. Здесь появляется ряд нюансов, на которые следует обратить пристальное внимание

Поэтому, начисляя премию, нужно со всей ответственностью отнестись к обоснованию ее назначения и размера.

Следует учесть, что рассматривая каждый конкретный случай, нужно учесть правовой статус организации.

Но бывают случаи, когда директор имеет право выписать себе премию, но не как руководителю, а как работнику данного усреждения.

Так, Прокурор Северного района г. Орла обратился в суд в интересах муниципального образования город Орел к Лебедеву В.И. о взыскании денежных средств. В обоснование заявленных требований указал, что в ходе проведенной прокуратурой проверки было установлено, что ответчик Лебедев В.И., работая в должности директора МБУДО «Детская художественная школа г. Орла», в нарушение трудового договора, заключенного между Администрацией г. Орла и Лебедевым В.И., устава МБУДО «ДХШ г. Орла», положений трудового и бюджетного законодательства, своими решениями – на основании приказов МБУДО «ДХШ г. Орла» о начислении и выплате дополнительных компенсационных выплатах и стимулирующих надбавках, подписанных им как директором МБУДО «ДХШ г. Орла» без соответствующего распорядительного документа его ра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ботодателя, ему были начислены стимулирующие выплаты общую сумму 55 433 рубля, которые ответчик получил в полном размере.

01.09.2010г. администрация г. Орла в лице мэра <адрес> ФИОЗ, заключила трудовой договор с руководителем МБОУ ДО «ДХШ г. Орла» Лебедевым В.И. Таким образом, работодателем по отношению к руководителю МБОУ ДО «ДХШ г. Орла» является администрация г. Орла в лице Управления культуры администрации г. Орла, в связи с чем, распоряжения об его поощрении правомочны издавать уполномоченные на то должностные лица работодателя. Однако таких распоряжений работодателем не издавалось. Поскольку начисление вышеуказанных выплат произведено ответчику без соответствующего приказа работодателя, то есть без правовых оснований, полученные им выплаты подлежат взысканию в пользу муниципального образования г. Орел. Ответчик знал о том, что начисление соответствующих надбавок должно производиться на основании приказа работодателя, поэтому данное финансовое нарушение не могло быть допущено по неосторожности. Просили взыскать с Лебедева В.И. в бюджет муниципального образования г. Орел денежные средства в сумме 55 433 рублей.

Ответчик Лебедев В.И. и его представитель по ордеру Качанова Т.В. возражали против исковых требований,

указав, что выплаты стимулирующего характера работникам устанавливаются в пределах субсидии на финансовое обеспечение муниципального задания на оказание муниципальных услуг на оплату труда работников учреждения, а также средств от приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда. Денежные средства, выплаченные ответчику за совмещение должностей, относятся к средствам МБУДО «ДХШ г. Орла». Муниципальному образованию г. Орел не мог быть нанесен финансовый ущерб. В соответствии с п.4.2.3 Устава МБУДО «ДХШ г. Орла» к компетенции Директора относится поощрение работников Учреждения. Лебедев В.И. был директором МБУДО «ДХШ г. Орла» и обладал правом выплачивать надбавки себе, как преподавателю за совмещение должностей. При установлении и выплате себе как преподавателю надбавок Лебедев В.И. руководствовался уставом и положением об оплате труда.

В судебном заседании установлено, что ДД.ММ.ГГГГ администрация <адрес> в лице мэра <адрес> ФИОЗ заключила трудовой договор с руководителем муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детская художественная школа г. Орла» Лебедевым В.И.

Согласно п. 3.6 должностной инструкции руководителя муниципального образовательного учреждения дополни-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

тельного образования детей «Детская художественная школа г. Орла» директор школы имеет право вести в установленном порядке преподавательскую деятельность.

ДД.ММ.ГГГГ директором муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детская художественная школа г. Орла» Лебедевым В.И. на имя начальника Управления культуры администрации г. Орла было

ную оплату (статья 151 настоящего Кодекса).

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, оплата труда работника производится с учетом положений ст. 151 ТК РФ.

СИТУАЦИЯ МЕНЯЕТСЯ, КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О ВЫПЛАТЕ ПРЕМИЙ ДИРЕКТОРУ

написано заявление на получение согласования на выполнение функций по должности преподавателя в основное рабочее время с ДД.ММ.ГГГГ за дополнительную плату 11 048,4 руб. в месяц.

На основании данного заявления, Управлением культуры администрации г. Орла был издан приказ о совмещении директором Лебедевым В.И. должности преподавателя с ДД.ММ.ГГГГ с ежемесячной доплатой в соответствии с тарификационной ведомостью учреждения. В силу ст. 60.2 ТК РФ с письменного согласия работника ему может быть поручено выполнение в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду с работой, определенной трудовым договором, дополнительной работы по другой или такой же профессии (должности) за дополнитель-

Все средства, которые поступают бюджетному учреждению, в том числе и средства на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания, являются поступлениями, составляющими доход бюджетного учреждения.

Использование субсидий осуществляется учреждением в соответствии с планом его финансово-хозяйственной деятельности, составляемым и утверждаемым руководителем учреждения.

Распределение средств на выплату заработной платы, в пределах выделенного фонда оплаты труда, осуществляется на основании локального акта учреждения – Положения об оплате труда, действующего в МБУ ДО «Детская художественная школа г. Орла».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Превышения фонда оплаты труда учреждения Лебедевым В.И. допущено не было. Все поступившие на счет учреждения средства в виде субсидий на выплату заработной платы являются доходом учреждения – школы, и распределены в соответствии с его нормативными актами (Положение об оплате труда).

В связи с этим суд постановил иски-вые требования прокурора Северного района г. Орла в интересах муниципального образования город Орел к Лебедеву Виктору Ивановичу о взыскании денежных средств оставить без удовлетворения.

Отдельно следует рассматривать ситуации, когда речь идет о директорах акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

В соответствии с абз. 1 п. 1 Постановления Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» (далее – Постановление Пленума), единоличный исполнительный орган – директор, генеральный директор обязан действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно. В случае нарушения этой обязанности директор по требованию юридического лица должен возместить убытки, причиненные юридическому лицу таким нарушением. В силу п. 5 ст. 10 Гражданского кодекса

РФ (далее – ГК РФ) истец должен доказать наличие обстоятельств, свидетельствующих о недобросовестности и (или) неразумности действий (бездействия) директора, повлекших неблагоприятные последствия для юридического лица (абз. 3 п. 1 Постановления Пленума). В связи с чем юридическое лицо должно помнить о распределении обязанностей доказывания и тщательно подготовить доказательственную базу. Так, Арбитражный суд Северо-Западного округа вынес постановление по делу № А56-68012/2013, отказав Обществу с ограниченной ответственностью «Постсервис СПб» в удовлетворении требований о взыскании с Пирогов А.Б., являвшегося генеральным директором ООО «Постсервис СПб» 11 082 274,87 руб. убытков.

Истец указал, что Пирогов А.Б., являвшийся генеральным директором Общества и единолично принимавший решения о выплате себе премий, нарушил процедуру рассмотрения данного вопроса, незаконно распорядился денежными средствами Общества, чем причинил ему убытки.

При учреждении Общества решением его единственного участника генеральным директором был назначен Пирогов А.Б., который исполнял обязанности единоличного исполнительного органа до 03.10.2013. Обращаясь в арбитражный суд с иском о взыскании убытков с Пирогова А.Б., общество сослалось на

то, что на момент приобретения Южаниновой Густы доли в уставном капитале общества заработная плата генерального директора Общества составляла 98 540 руб.; с марта 2008 по декабрь 2012 года Пирогов А.Б. неоднократно издавал приказы о премировании себя и некото-

ректором Общества с 14.09.2006 по 26.12.2011. На момент назначения Войтюк И.М. на должность генерального директора единственным акционером Общества являлось государство в лице Росимущества.

БЫВАЮТ СЛУЧАИ, КОГДА ДИРЕКТОР ИМЕЕТ ПРАВО ВЫПИСАТЬ СЕБЕ ПРЕМИЮ, НО НЕ КАК РУКОВОДИТЕЛЮ, А КАК РАБОТНИКУ ДАННОГО УСРЕЖДЕНИЯ

рых работников Общества, на основании которых ему было незаконно начислено 11 082 274,87 руб.

Отказывая в удовлетворении исковых требований Общества, суд первой инстанции исходил из того, что истец документально не подтвердил доводы о том, что в спорный период заработная плата генерального директора составляла 98 540 руб., следовательно, не доказал выплату Пирогову А.Б. каких-либо сумм сверх установленного размера заработной платы.

Важно помнить, что в случае, если директор назначает себе премию без получения одобрения работодателя, то это может повлечь признание начисления такой премии необоснованным.

Как следует из материалов дела, Войтюк И.М. являлась генеральным ди-

На основании договора от 19.07.2011 территориальное управление Росимущества в Ленинградской области продало Зеленову А.В. 100% акций Общества. С Войтюк И.М., назначенной на должность генерального директора, Общество в лице председателя совета директоров заключило трудовой договор от 17.09.2007 и трудовой договор от 12.10.2009. Общество и единственный акционер Зеленов А.В. обратились в суд с иском, ссылаясь на неправомерные выплаты генеральному директору ежемесячных премий и доплат за совместительство в период с 2008 по 2011 годы, что привело к необоснованному получению Войтюк И.М. денежных средств в сумме 1 237 155 руб. 21 коп.

В обоснование заявленных требований истцы ссылаются на то, что условиями трудовых договоров, заключенных с ответчиком, предусмотрена возмож-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ность выплаты генеральному директору премий на основании решений совета директоров, однако в период осуществления Войтюк И.М. полномочий единоличного исполнительного органа Общества совет директоров такие решения не принимал. Истцы также указывают на отсутствие правовых оснований для выплат Войтюк И.М. денежных средств за совместительство в связи с отсутствием доказательств существования поручения генеральному директору работ на период временного отсутствия работников. Общество и Зеленов А.В. считают, что Войтюк И.М. действовала неразумно и недобросовестно, поскольку принимала решения о выплате себе дополнительных вознаграждений в противоречии с условиями трудовых договоров. При этом было установлено, что Войтюк И.М., выплачивая себе значительные суммы дополнительно к окладу, принимала решения, в которых была лично и материально заинтересована. При таких обстоятельствах она должна

была принять естественную меру по недопущению конфликта интересов – обратиться в совет директоров Общества и в письменном соглашении урегулировать вопрос пересмотра своего оклада или выплаты премий непосредственно в отношении себя, как единоличного органа управления Обществом.

Можно отметить, что практика по делам о начислении премий директором самому себе является разнообразной и характеризуется наличием не только гражданско-правовых споров, но и возможностью привлечения к уголовной ответственности. Именно поэтому руководителям юридических лиц рекомендуется согласовывать назначение выплат стимулирующего характера с учредителями.

***Татьяна Кочанова**

Эксклюзивно для 

Полный текст читайте в Трудовое Право №9



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

XI Национальная конференция
**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ПЕРСОНАЛ 360**
+ Бережливое производство
Привлечение, развитие, удержание
рабочего персонала. Лучшая практика

23 – 25 октября 2019,
Москва,
Azimut Hotel Smolenskaya

Программный комитет:
XI ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ 360



Ольга
Баналова
РОСТЕХ



Андрей
Пузановский
STADA



Руслан
Ушаков
МЕТАЛЛО-
INVEST



Павел
Сивов
SOLLERS



Ольга
Герасимова
РУСГИПРО



Павел
Берлев
ГАЗПРОМ НЕФТЬ

В условиях острого дефицита кадров на промышленных предприятиях, эффективная система подбора и развития сотрудников является ключевым фактором успеха. В рамках конференции эксперты обсудят современные тренды в оценке и обучении производственного персонала, методы подготовки наставников, а также программы мотивации, направленные на повышение производительности труда. Специальный день конференции «Люди в бережливом производстве» поможет узнать больше о лучших практиках технологии LEAN.

Представители крупнейших компаний TOP10 в отраслях по рейтингу RA EXPERT 600 выступят спикерами и помогут найти ответы на такие важные вопросы, как:

- **Где взять квалифицированный рабочий/инженерный персонал?**
 - **Как мотивировать и удерживать ценные кадры?**
 - **Как связать обучение с потребностями бизнеса?**
 - **Как выстроить справедливую систему KPI?**
 - **Чем привлечь опытных кандидатов на работу?**
 - **Как вовлечь персонал в бережливое производство?**
- **Зачем нужен LEAN в непромышленных подразделениях?**

						
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
						
Валерия Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермолина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Коричий «Авито Работа»	Мargarита 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»	Мargarита 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

ФОРУМЫ В КОТОРЫХ СТОИТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

11-13 сентября **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 2019** Москва, 2019 г. III Всероссийский форум по электронному и дистанционному обучению

Симбиоз традиционных методов и новых технологий – вот ключ к эффективному развитию сотрудников в современном мире. Какие диджитал технологии применяются для упрощения образовательного процесса, сколько времени и ресурсов тратится на цифровизацию и как оптимизировать затраты на обучение без потери качества расскажут эксперты-практики из компаний крупного и среднего бизнеса.

18-20 сентября **C&B+ FORUM 2019** Москва, 2019 г. II Всероссийский форум по мотивации и вовлечению персонала

Форум поможет участникам оптимизировать расходы на персонал и выбрать оптимальные схемы мотивации с учетом реальной ситуации в экономике и бизнесе. В программе: свежий взгляд на известные механизмы мотивации, новые решения в сфере автоматизации, вовлечения и нематериальной мотивации молодого поколения профессионалов, оценка персонала и работа с ключевыми сотрудниками.

21-22 ноября **IT RECRUITING. HR FORUM 2019** Москва, 2019 г. Всероссийский форум по подбору и мотивации профессионалов сферы IT

Где искать высококлассных профессионалов сферы IT? Какие критерии устанавливать при подборе персонала в сфере, где многие из лучших профессионалов – самоучки? Как привлекать и мотивировать новое поколение, имеющее свои представления о работе мечты и иерархии деловых отношений? На эти и многие другие вопросы ответят в рамках форума HR-профессионалы из компаний крупного и среднего бизнеса различных отраслей, объединенных одной проблемой – нехваткой квалифицированных кадров для создания и развития IT инфраструктуры современной компании.

05-06 декабря **ФОРУМ ПЕРСОНАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ 2019** Москва, 2019 г. VII Всероссийский форум ассистентов и секретарей первых лиц ком

Традиционная площадка для встречи ассистентов и секретарей первых лиц компаний. Форум уже зарекомендовал себя как один из лучших для развития профессиональных и личностных компетенций. В программе 2019 года вас ждет больше мастер-классов и интерактивных форматов. От документооборота, протокола и делового этикета до психологических аспектов отношений между ПА и руководителем.

НА ВСЕ ФОРУМЫ ДЕЙСТВУЕТ ПОСТОЯННАЯ СКИДКА 17% ОТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ УЧАСТИЯ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КЛУБНЫХ КАРТ