



Дарья Горякина



Мария Воронова



Анастасия Подорожная



Ирина Дегтева



Анна Шишкина



Андрей Курч

Ирина Деревницкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Тусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнению

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Бобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕГЕНДАРНЫЙ МАРКЕТОЛОГ

**ПОТРЯСАЮЩИЙ
СПИКЕР**

ГАРРИ БЕКВИТ

**СЕМИНАР
«ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ»**

С 2014 года в Россию не
приезжали маркетологи
такого уровня!



«Если нужно выбрать одну книгу по маркетингу, то я выберу «Продавая незримое». Классика!»

Харви Маккей

«Тот, кто пропустил эту презентацию, упустил шанс стать лучшим маркетологом и лучшим человеком. Я никогда не слышал столь информативную и вдохновляющую речь»

Вице-президент телеканала ABC



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB

СКОРО В МОСКВЕ

«ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

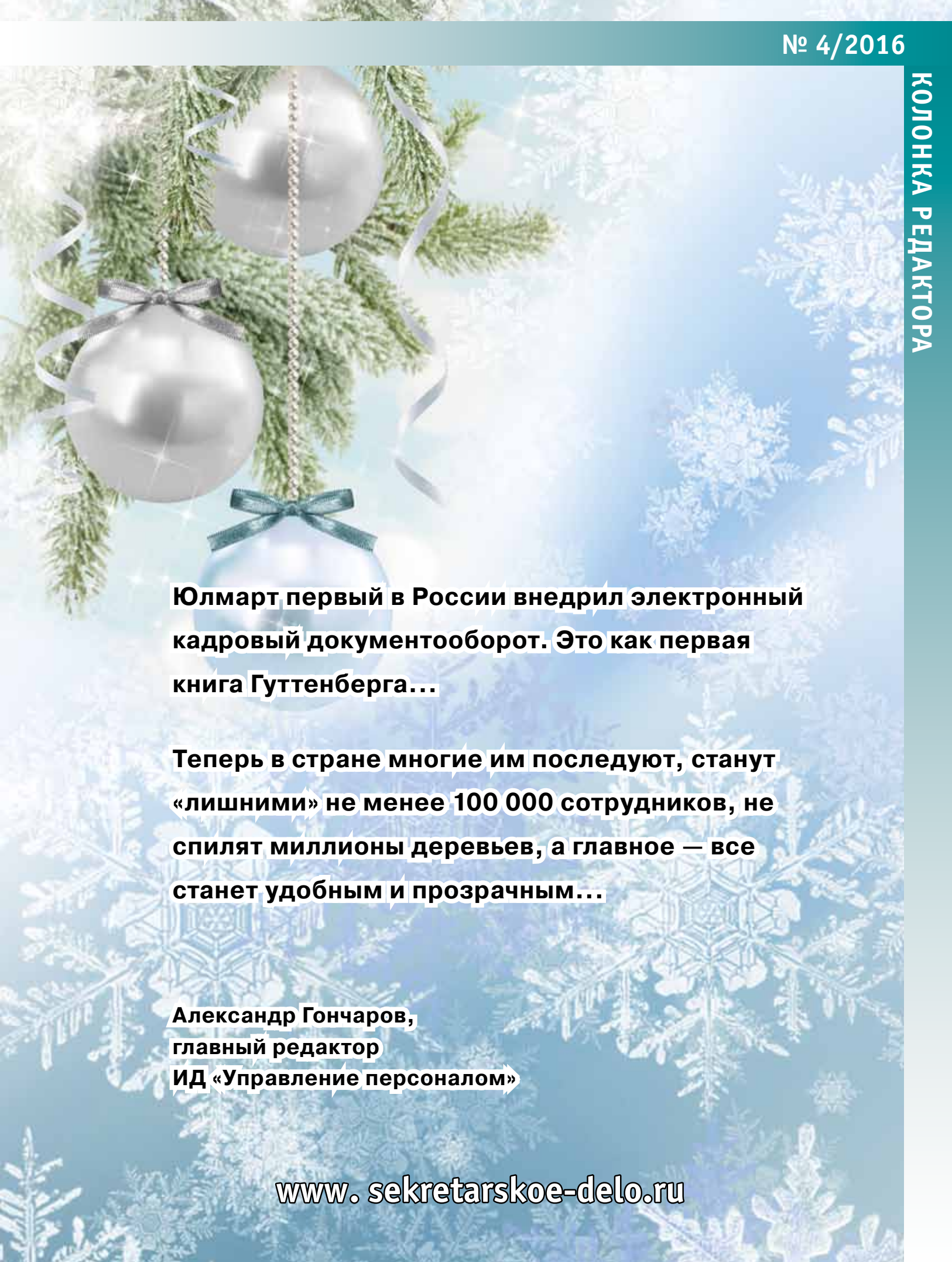
Бережливое производство -
это главное, чему стоит
научиться у японцев в области
управления

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB



Юлмарт первый в России внедрил электронный кадровый документооборот. Это как первая книга Гуттенберга...

Теперь в стране многие им последуют, станут «лишними» не менее 100 000 сотрудников, не спилят миллионы деревьев, а главное — все станет удобным и прозрачным...

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

Вы становитесь объектом агрессии, цель которой — заставить вас оправдываться, а значит соглашаться с условиями противоположной стороны...



Дарья Горякина



Если сотрудник никаких недобросовестных действий совершить не хочет, он все равно может оказаться «источником утечки», например, при потере флешки или ноутбука с ценной информацией...



Мария Воронова

Люди устают запоминать и предпочитают записывать. Тот случай, когда благими намерениями...



Анастасия Подорожная

стр. 24

Если компания дает своему сотруднику возможность развиваться, все-сторонне реализовать себя, поощряет его инициативы, а руководство всегда открыто для диалога и свежих идей, приходящих к нему снизу, а не только исходящих от него вниз, то это не просто создает в компании нужную атмосферу, но и значительно повышает лояльность сотрудников к компании...



Ирина Дегтева



Анна Шишкина

стр. 68

Не надо сотрудников мотивировать, надо брать уже мотивированных сотрудников и делать все, чтобы они сохраняли свою мотивацию...



Виктория Вирта

стр. 54

Расплывчатые формулировки позволяют необоснованно расширять количество работников, которым нужно пройти ОПО...

Андрей Криницын

Учредители: ООО «Журнал «Управление персоналом», Аудит-БЮС.
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати.
Свидетельство о регистрации № 014185 от 30 октября 1995 г.

Главный редактор:
Гончарова Надежда

Редакционная команда:
Лапинский Влад, Паничкина Оксана,
Зенирова Саша, Яковлева Наталья,
Федюкова Светлана, Юрова Елена,
Кахраман Екатерина, Андриенко Игорь,
Белова Ася, Кочетков Павел (редактура),
Марычева Валентина (иллюстрации),
Дегнер Оксана (дизайн-студия),
Москвичев Петр (сайт), Матюшина Наталья,
Липатова Ольга (печать),
Митряков Андрей (логистика).

Юридическая поддержка:
заслуженный юрист РФ
Бродский И.

Отдел оптовых продаж:
Обведова В.

Подписка: по каталогу «Роспечать»
(подписной индекс 72034).

Адрес редакции: 117036, Москва, а/я 10.
E-mail: tp@top-personal.ru.
www.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.

Основатель журнала
«Секретарское дело» Кузнецова Т.



Подписано в печать
20 декабря 2016 года.
Формат 60х90 1/8.
Печать офсетная.
Бумага офс. № 0067-14.
Тираж 12 000 экз. Печ. л. 19.
Заказ № 62-16.
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета





ПОДПИШИТЕСЬ

на журнал УП на 2017 год:

и получите в подарок электронную подписку на журналы:
**«Коммерческие споры» — «Секретарское дело» —
50 лучших деловых книг США и Европы**

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей) – при подписке на УП –
с каждым номером вы получаете новую книгу



С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» – и еще 30 лучших деловых журналов России
- 500 Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеоинтервью, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)

ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

Подписка на почте или в любом агентстве, подключить электронную подписку вы можете, направив заявку на наш адрес: tp@top-personal.ru

ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры надо всегда тщательно
готовить **6**

Дарья Горякина

БЕЗОПАСНОСТЬ

Персонал всегда остается главным
«подозреваемым» при утечках
информации... **14**

Мария Воронова

Защита коммерчески важной
информации **20**

Анастасия Подорожная

БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ

Бирюзовые самоуправляемые
организации **24**

Ирина Дегтева, Анна Шишкина

ОФИС

10 правил меблировки офиса **28**

Наталия Пластинина

ПСИХОЛОГИЯ

Власть над собой — высшая власть! **39**

Андрей Курч

ТРУДОВОЕ ПРАВО

Как грамотно организовать прохождение
работниками обязательного
психиатрического освидетельствования ...
..... **54**

Андрей Криницын

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

Юлмарт первым в России внедрил
электронную подпись в HR-процессы
компаний **64**

Наталия Пластинина

ЛИДЕРСТВО

Почему сотрудники не рвутся стать
лидерами **68**

Виктория Вирта

ПЕРЕГОВОРЫ НАДО ВСЕГДА ТЩАТЕЛЬНО ГОТОВИТЬ



**Дарья
Горякина**

Дарья, какие переговоры можно считать сложными?

— Основной критерий сложных переговоров — вторая сторона ведет себя неадекватно и нелогично, не может сформулировать свои пожелания к исходу переговоров, или ей вообще не интересен исход такой встречи. Как это может выражаться на практике? Например, в виде психологического прессинга. Вы становитесь объектом агрессии, цель которой — заставить вас оправдываться, а значит соглашаться с условиями противоположной стороны. Другой подход — когда вы сталкиваетесь с показным радушием. Принимающая сторона сначала во всем с вами соглашается, но когда дело доходит до составления договора, начинает жестко отстаивать свои интересы. Если в вас совсем не заинтересованы, то вы довольно быстро это почувствуете по вежливым или не очень откликам на любое ваше пред-

ложение. В любом случае на переговорах важно не только слушать, но и слышать. Это позволит избежать досадных ошибок и добиться поставленных задач независимо от того, сложный или простой партнер находится по ту сторону стола.

Начнем с Ваших принципов в переговорах. Каковы они?

— Четкое понимание целей обоих партнеров позволяет строить переговоры максимально конструктивно, но также важно соблюдать ряд принципов. В любых переговорах ключевая цель — сохранить долгосрочные отношения со второй стороной. Даже если с этим человеком я вижу первый раз в жизни и велика вероятность, что в последний, вести переговоры нужно, задавая себе вопрос «а что если через некоторое время я снова сяду за стол переговоров с этим чело-

веком — как он будет меня воспринимать, и смогу ли я с ним о чем-то договориться?». Искреннее желание понять позицию второй стороны — для этого задаем вопросы и внимательно слушаем. Нужно понять цели партнера, его

понять, что является важным для оппонента. То, что является незначительной уступкой для тебя, может являться критично важным для партнеров. В таком случае имеет смысл на эту уступку пойти для достижения своей

нужно стараться отсрочить дату переговоров. Если это невозможно, то следует придерживаться тактики «больше слушаю, меньше говорю». Дайте возможность партнеру высказаться, задавайте дополнительные вопросы,

КАКИМ БЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ НИ БЫЛ РЕКРУТЕР, ТАКОЙ ТИП ИНТЕРВЬЮ ВСЕГДА УНИЖАЕТ СОИСКАТЕЛЯ

проблемы, что им движет. Такой подход позволяет положительно настроить к себе партнера и придумать вариант, выигрышный для обеих сторон. Выигрышное решение для обеих сторон — принцип Win-win. Тщательная подготовка — нужно четко оценить свою компанию, знать ее возможности на 100% и изучить компанию-партнера и конкретного человека, с которым будут вестись переговоры.

Четкое выстраивание своих целей и задач, внутреннее понимание коридора принятия решений — максимальной задачи (что хотим получить) и минимальной (на что готовы пойти в худшем варианте).

Чем никогда нельзя поступаться? А что можно и надо отпустить?

— В любом переговорном процессе очень важно

цели. Если же наши уступки не являются сколько-нибудь важными для противоположной стороны, идти на них нет смысла, т.к. они не создадут никакой ценности, но сформируют слабую позицию у уступающего. Желательно заранее выявить и написать главную цель оппонента и второстепенные условия, которые ему важны. Далее выбрать из этих условий то, что менее существенно для нас, и определить приоритеты — чем и в каком порядке мы готовы при необходимости поступиться.

Когда Вы готовы вести неподготовленные помощниками переговоры? Как их вести?

— В первую очередь надо исключать ситуации, когда переговоры не подготовлены. Это настоящий форс-мажор. Если есть возможность, то

уточняйте информацию, проявите искренний интерес к его бизнесу. Как правило, это работает. Собеседник сам даст вам тот минимум информации, который позволит дальше выстроить правильную стратегию в переговорном процессе.

Вам нравится принцип win-win? Если да, то как Вы его реализуете на практике?

— Принцип win-win предполагает, что в переговорном процессе выигрывают обе стороны. В российской практике более распространена схема win-lose, когда есть проигравшая и выигравшая сторона. Такой принцип деструктивен. Если правильно поставлены генеральные цели у каждой из сторон, то итогом таких переговоров станет выигрыш обеих компаний. По большому счету win-win говорит о том, что, догово-

**ВЫ СТАНОВИТЕСЬ ОБЪЕКТОМ АГРЕССИИ,
ЦЕЛЬ КОТОРОЙ — ЗАСТАВИТЬ ВАС ОПРАВДЫВАТЬСЯ,
А ЗНАЧИТ СОГЛАШАТЬСЯ С УСЛОВИЯМИ
ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЫ**



рившись, мы вместе получим больше, чем по-отдельности. Довольно часто выгоднее изменить условия и начать совместную работу, чем стоять на своем. Например, при общении с нашими потенциальными франчайзи мы стараемся придерживаться именно принципа win-win. Если партнер высокомотивирован, находится на перспективной территории, но при этом не до конца соответствует нашим требованиям, мы можем проявить гибкость и начать сотрудничество.

«Вначале скажите «нет»» — есть и такой известный способ ведения переговоров. У него немало сторонников. Ваше мнение о нем?

— Сегодня существует немало теорий, предлагающих ту или иную стратегию в переговорах. На практике не все они работают. Это связано с национальной спецификой, особенностями конкретной компании и человека, ее представляющего. Сторонники теории «Вначале скажите «нет»» считают, что такая стратегия позволит добавить рациональности в обсуждение и ускорит сам переговорный процесс. На мой взгляд, более эффективные инструменты — это предварительная подготовка к самой встрече и грамотное расставление генеральных

целей. Если ваши ожидания от партнера изначально завышены, никакие переговорные теории не помогут.

Коучинговый стиль в переговорах — нечто новое. Ваше мнение о нем? Можно ли вести жесткие переговоры в подобном стиле?

— Коучинговый стиль в переговорах — это бизнес-практика, которая может быть использована очень дозированно и только в определенных типах переговоров. Как правило, речь идет о ситуации, когда одна из сторон заведомо слабее. Здесь применение мягких форм коучинга позволит подвести слабую сторону к принятию конструктивного решения. Очень важно в этой ситуации не давить на партнера, а позволить ему самому разобраться в собственных приоритетах.

Какую роль внесли в результат развития компании именно переговоры руководителей с акционерами, партнерами, клиентами, конкурентами?

— Переговоры — один из ключевых инструментов любого руководителя. Ежедневно мы проводим десятки переговоров, которые вносят свой вклад в развитие компании. По сути их можно разделить

на две категории: переговоры, обеспечивающие рост выручки, — с потенциальными клиентами, партнерами (продажи); переговоры, обеспечивающие снижение затрат, — с поставщиками, арендодателями. Все это напрямую влияет на финансовые результаты компании.

«Для друзей — все, для остальных — закон» — гласит итальянская поговорка. Какие поблажки, особые условия и т.д. стоит делать в переговорах друзьям и близким партнерам?

— Бизнес с друзьями — вполне жизнеспособная модель, только при одном «но» — если друзья четко понимают границы дозволенного. Это значит, что партнеры отдают себе отчет, что не могут требовать друг от друга то, что не дали бы постороннему человеку «с улицы», т.е. дружба не является дополнительной причиной для получения более лояльных условий в бизнесе. При таком подходе не страдают ни бизнес, ни дружеские отношения. Соответственно, здесь работает тот же принцип win-win: если партнер предлагает мне такие условия, которые будут выгодны для нас обоих, я соглашусь, независимо от того, какие отношения с этим партнером меня связывают. Но если такие условия вредят бизнесу, логично будет на

них не идти, опять же независимо от статуса партнера.

Малознакомые компании, незнакомые люди — как лучше вести переговоры с ними?

— Основной сценарий переговоров остается неизменным, независимо от того, кто сидит по ту сторону стола — давний партнер или новая компания. Отличается этап предварительной подготовки. Малознакомые компании необходимо более тщательно изучить, собрать сведения об их репутации в бизнес-сообществе, проанализировать опыт прошлых сделок с другими игроками рынка. И в самом процессе переговоров отдается значительное место самопрезентации компании перед новым партнером.

Как лучше заканчивать отношения с партнерами, отказываться от их услуг? Кому и когда предлагать бонус, «морковку»?

— Основной принцип, который надо соблюдать при расставании с партнерами — настрой на долгосрочные отношения. Это важно для репутации бренда, а также может пригодиться вам в будущем. Вполне возможно, что прекращение отношений сейчас всего лишь временная пауза.

Шоковое интервью — что скажете об этом? Я наблюдала его в одном агрохолдинге, с дымом сигареты в лицо топа-кандидата. Ваше мнение о методах шокового ведения переговоров?

— Шоковое интервью используется рекрутерами для того, чтобы оценить стрессоустойчивость кандидата, его способность принимать решения в экстремальных ситуациях. На мой взгляд, в основе такого подхода заложено неэтичное отношение к кандидату. Каким бы профессиональным ни был рекрутер, такой тип интервью всегда унижает соискателя. Сегодня в HR существует немало приемов, позволяющих получить развернутую информацию о соискателе. Это и составление психологического портрета кандидата, и проведение деловой мини-игры. Хороший рекрутер, внимательно наблюдающий за соискателем в момент интервью, уже может сделать определенные выводы о его типе личности, и для этого вовсе необязательно подвергать человека стрессу.

Каков алгоритм обсуждения проблем с топ-менеджерами у вас в компании?

— В Лабораторной службе Хеликс существуют различные варианты взаимодействия между сотрудниками — это

и индивидуальные встречи в формате тет-а-тет, и создание проектных групп в рамках конкретных задач, и крупные стратегические сессии, направленные на формирование и уточнение общей концепции развития компании. Периодически мы проводим бизнес-завтраки, на которые помимо топ-менеджмента приглашаются ключевые линейные сотрудники. Довольно часто устраиваются неформальные встречи за пределами офиса для обсуждения текущих вопросов в менее официальной обстановке.

Как принимаются важные решения? Кто имеет право вето? Как определяется ответственный за итог? Уровень и форма ответственности?

— В Лабораторной службе Хеликс создано несколько департаментов, в рамках которых ответственность по принятию входящих в их компетенцию решений закреплена за каждым конкретным руководителем. Если решение находится на стыке зон ответственности — оно принимается коллегиально, критериев два — что будет лучше для бизнеса и насколько принятое решение соотносится со стратегией и целями компании. В компании нет как такового «права вето» — все решения обсуждаются совместно, и мы приходим

к единой точке зрения. Ответственность за принятое решение несет каждый, кто участвовал в его обсуждении. Например, если я была не согласна с решением, но

нять все нюансы, потратить время, но выяснить абсолютно все мелочи, нужно стать экспертом в области, которая является ключевой в конкретных переговорах.

нию переговорного процесса. В бизнесе существует определенный этический кодекс, по которому принимающей стороне отводится лидирующая роль в переговорном

ДОВОЛЬНО ЧАСТО УСТРАИВАЮТСЯ НЕФОРМАЛЬНЫЕ ВСТРЕЧИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОФИСА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ТЕКУЩИХ ВОПРОСОВ В МЕНЕЕ ОФИЦИАЛЬНОЙ ОБСТАНОВКЕ

позволила себя убедить, а далее это решение не привело к желаемым результатам, с меня ответственность не снимается. Наоборот, я несу ответственность за то, что не привела достаточно аргументов, не убедила коллег и позволила принять неверное решение.

Самые сложные переговоры в Вашей практике? Как разрешились?

— Последние сложные из моей практики переговоры делали таковыми два момента: сфера, от которой я была достаточно далека, и оппонент, который был недостаточно адекватен. Разрешилось все успешно, я достигла максимальной цели, которая была поставлена. Рецепта здесь два. Первое — нужно досконально во всем разобраться, вникнуть в мельчайшие детали, по-

Второе — понять позицию оппонента и попробовать с ним договориться. Если не получается, прекратить с ним любые переговоры и идти дальше к лицу, которое может принимать нужные решения.

С кем из иностранных партнеров наиболее легко вести переговоры и с кем сложно? А почему?

— Сегодня в век глобализации во всем мире сформировались определенные бизнес-стандарты по ведению переговоров. Конечно, нельзя совсем отбросить страновые особенности. Где-то не едят мясо, а для кого-то неформальный тип переговоров более предпочтителен, чем официальная встреча. В целом же предприниматели во всем мире, независимо от своей национальной принадлежности, используют одни и те же подходы к выстраива-

процессе. Это, конечно, не значит, что по итогам переговоров преимущество будет на стороне хозяев встречи.

Расставание с топ-менеджером — это стресс для Вас?

— Расставание с топ-менеджером — это нормальное развитие событий. Взаимодействие «компания — сотрудник» аналогично любому взаимодействию в бизнесе: пока оно выгодно для обеих сторон, оно продолжается. Как только одна сторона начинает недополучать свою выгоду, чувствовать себя некомфортно в этих отношениях, такое взаимодействие имеет смысл завершить. В любых отношениях каждая сторона получает для себя ценный опыт, навыки, уроки. При расставании нужно поблагодарить друг друга за весь прожитый опыт и идти

дальше. И, конечно, помнить о долгосрочных отношениях и возможных точках соприкосновения в будущем, что часто забывают менеджеры,

— Безусловно, вести такие переговоры необходимо. Лучшая стратегия здесь проста — спокойно и понятно рассказать партнеру, почему вы

ной обратной связи, чтобы партнер мог скорректировать свои бизнес-процессы или принять во внимание ваше мнение. Разными могут быть

В БИЗНЕСЕ СУЩЕСТВУЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС, ПО КОТОРОМУ ПРИНИМАЮЩЕЙ СТОРОНЕ ОТВОДИТСЯ ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

предпочитая получить какую-то выгоду здесь и сейчас и испортить не только отношения с компанией, но и свое реноме на рынке.

 **Как лучше вести переговоры (да и надо ли) о прекращении сотрудничества?**

решили прекратить сотрудничество. Если в дальнейшем возможно возобновление отношений, рассказать, при каких условиях. Если невозможно — рассказать почему. Если вас заставили отказаться от сотрудничества какие-то действия компании-партнера или ее сотрудников — дать понять это в формате конструктив-

форматы такого сообщения: с определенными компаниями достаточно телефонного разговора или вежливого письма, с кем-то необходима встреча. Важно помнить, что даже если сотрудничество закончилось, отношения между компаниями должны остаться рабочими и «сжигать мосты» за собой не стоит.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ПЕРСОНАЛ ВСЕГДА ОСТАЕТСЯ ГЛАВНЫМ «ПОДОЗРЕВАЕМОМ» ПРИ УТЕЧКАХ ИНФОРМАЦИИ



**Мария
Воронова**

Насколько, чем и как сегодня информационная безопасность для бизнеса отличается от того же для простых пользователей?

— Важно, прежде всего, понимать, что современная информационная безопасность не существует отдельно от бизнеса, основная цель ИБ — это как раз защита бизнеса, снижение вероятности реализации всевозможных ИБ-угроз и атак, которые могут нанести ущерб бизнесу, пробив защиту, «броню» компании. При этом в идеальной ситуации бизнес должен понимать и поддерживать ИБ, а простые пользователи — понимать и выполнять требования ИБ. Если доводить до конечного пользователя «как, почему и для защиты от чего» вводится то или иное правило в области ИБ, то эффект от реали-

зации будет гораздо сильнее за счет хорошей степени осознанности персонала в вопросах ИБ, вводимые меры не будут восприниматься как ограничения.

Всегда были утечки, но что изменилось сегодня? Например, утечки из банков, технологичных фирм?

— Мир технологий развивается, хранение и обработка информации уже давно производится в цифровом виде, число систем, сервисов и каналов передачи данных также растет. Самой информации тоже становится все больше и больше, это уже колоссальные массивы данных и информационных потоков во всех сферах и отраслях деятельности. С учетом всех этих условий число утечек быстро растет,

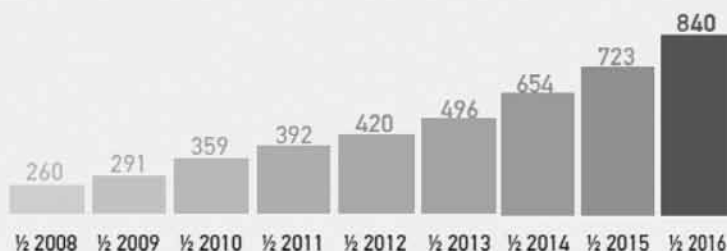
За I полугодие 2016 года Аналитическим центром InfoWatch зарегистрировано 840 случаев утечки конфиденциальной информации. Это на 16% больше, чем за аналогичный период 2015 года

840

случаев утечки
за I полугодие
2016 года

на **16%**

больше, чем
за аналогичный
период 2015 года



причем практически во всех отраслях. При этом многие компании только сейчас начинают задумываться о применении защитных мер. Там, где информация имеет ценность и является, например, коммерческой тайной, или же ее необходимо защищать в соответствии с законодательством РФ, уже все чаще внедряются технические и организационные процедуры защиты от утечек.

Ваш сайт не слишком громко обещает найти точки утечек? Как?

— Любая защита должна начинаться с вопросов: «От чего защищать или же защищаться?», «А есть ли вообще проблема или она во многом надуманная?». Вопросы за просто находят ответы, когда происходят инциденты в области информационной безопасности. Происходят инциденты, например, утечки информации. О них известно, следовательно, проблема есть, и ее надо решать.

Если реальных проблем нет, только лишь некоторые «звоночки» то тут, то там — важно на данном этапе создать полную картину ситуации и проблематики. Как правило, тут инициируются два параллельных действия: во-первых, оценивается, какая информация является для компании важной и критичной, во-вторых, проводятся технические исследования информационных потоков на предмет возможных утечек конфиденциальной информации. Цель — выявить проблему или же доказать, что ее нет.

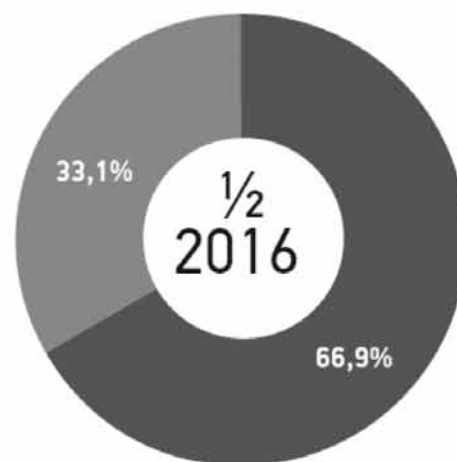
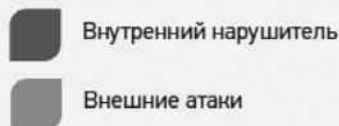
К каким методам прибегают «злоумышленники», чтобы получить информацию?

— Давайте разбираться. Любые злоумышленники могут быть отнесены к двум типам: внешние и внутренние. Первые наносят вред компании извне, организовывая какие-либо хакерские атаки или же применяя обман — так

называемая, популярная в настоящее время, «социальная инженерия». Вторые, они же инсайдеры, чаще всего имеют легитимный доступ к системам и информации компании, знают, как и что организовано изнутри. По мнению большого числа «лучших практик» в области информационной безопасности, именно внутренние злоумышленники могут нанести наибольший вред организации просто потому, что у них больше знаний, возможностей знать, где какая информация находится, как получить к ней доступ, в каком ящике стола коллега хранит пароли от входа в корпоративные системы. Это же и подтверждается данными Аналитического центра InfoWatch.

Инсайдеры знают бизнес-процессы и легально могут получить необходимую им информацию. Другой момент — даже если сотрудник никаких недобросовестных действий совершить не хочет, он все равно может оказаться «источником утечки», например,

Зарегистрировано 506 (67%) утечек информации, причиной которых стал внутренний нарушитель. В 250 (33%) случаях утечка информации произошла из-за внешнего воздействия



при потере флешки или ноутбука с ценной информацией. Еще вариант — такой сотрудник может стать невольным пособником потенциальному внешнему злоумышленнику. Важно этот факт осознавать, вовремя осуществлять контроль и применять защитные меры.

Какие у них технологии, помогающие добраться до заблокированной информации?

— Чуть выше было выяснено, что информация может «утечь» из компании с помощью злонамеренных или ошибочных действий легального сотрудника компании. Если же речь идет о внешних злоумышленниках и атаках, то в этом случае как? Может произойти заражение ПК или всей корпоративной сети вредоносным программным обеспечением (вирусом, трояном и т.п.), функциональной целью которого является сбор и кража данных. Также злоу-

мышленник с помощью определенных методов и средств может просто подключиться к корпоративной сети для сбора данных, но чаще используются комбинированные методы и средства с применением приемов «социальной инженерии». Сотруднику компании по электронной почте приходит письмо с непонятным или подменным адресом отправителя, например, из налоговой или какого-то другого надзорного органа, письмо содержит вложение, а текст письма явно указывает на то, что это вложение обязательно надо открыть. Сотрудник открывает вложение, таким образом заражая свой ПК. Другой пример — потенциальный злоумышленник звонит сотруднику, представляется сотрудником технической поддержки данной компании, просит продиктовать его логин и пароль от системы, например, с целью замены или проверки «может пароль уже скомпрометирован». При отсутствии в компании должного обучения

в области информационной безопасности сотрудники с большой долей вероятности попадутся на такие уловки: продиктуют пароль, откроют ссылку, запустят вложение в письме и т.п.

Как надежно предотвратить утечку, кроме как поместить ПК в сейф?

— Тут работает сразу несколько принципов. Начнем с первого — разграничение доступов к системам, сервисам и, конечно, к конфиденциальной информации. Так называемый принцип «необходимо знать»: сотруднику не нужен доступ шире, чем требуется для выполнения его должностных обязанностей. Менеджеру по персоналу, скорее всего, не потребуется доступ к «воронке продаж» коммерческого департамента, тогда такой доступ и не должен быть предоставлен. Второй — учет. Важно добиться такого состояния, когда вы, как компания — владельцы информации, точно знаете,

кто у вас какой информацией и правами в каких системах обладает, соответственно, сможете предусмотреть и возможные негативные сценарии обращения с этой самой информацией. Третий момент — контроль и защита с помощью технических решений. Уже больше десяти лет на рынке существуют системы защиты определенного класса — Data Leak Prevention (DLP) — системы защиты от утечек информации. Их применение поможет сделать абсолютно прозрачной картину информационных потоков, циркулирующих в компании, и обеспечить защиту этих самых информационных потоков от утечек и других внутренних угроз информационной безопасности.

«Сноудены» могут все? Как их связать по рукам? Ведь по должности он имеет максимальные права и доступы к информационным ресурсам?

— Вопрос многогранен. Наверняка, у таких посвященных в большое количество

секретов лиц есть определенный кредит доверия. Как-то ведь он появился? Тут важен в целом психологический портрет сотрудника. Лояльный и психологически устойчивый персонал, которого все устраивает и который не идет вразрез с собственными принципами, вряд ли будет вредить компании. Кстати, сейчас все больше и больше компаний использует полиграф как один из инструментов снижения рисков приема на работу «неправильных» для корпоративной среды сотрудников.

Важно изучить возможные мотивации для каждого из сотрудников, степень удовлетворенности работой в компании и определенном коллективе, корпоративные коммуникации, при этом, конечно, контролировать рабочую деятельность. При возникновении любых отклонений от стандартных рабочих процессов хорошо бы проверять эти «звоночки», а при получении подтверждения — вовремя предотвращать возможные инциденты, будь

то утечки информации или какие-либо другие негативные действия сотрудников.

Достаточно одной «крысы» в компании для утечки?

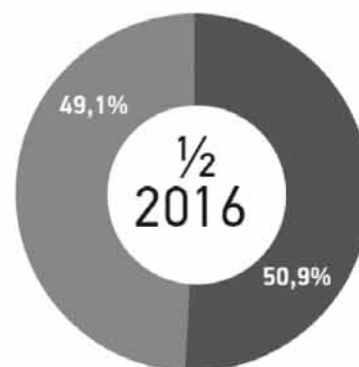
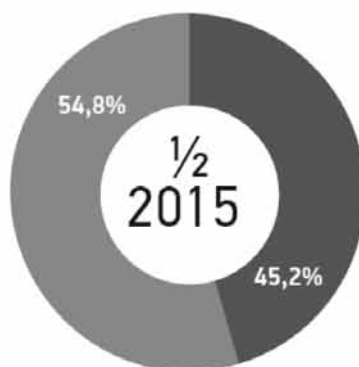
— И да, и нет. И вовсе не обязательно, что это будет «крыса», ведь по данным исследований Аналитического центра InfoWatch, количество случайных утечек практически такое же, как и злонамеренных.

Если даже «крыса» существует, то к какой информации у нее есть доступ? Насколько эта информация может быть критичной для компании? Есть ли возможности для совершения этой самой утечки, или, может, все каналы утечки уже успешно контролируются? «Крыса» всегда может быть, но это не означает, что она своими действиями с учетом своих возможностей может нанести какой-либо значимый ущерб компании.

Другой момент — как раз случайные утечки или утеч-

Распределение случайных и умышленных утечек в I полугодии 2016 года и за аналогичный период 2015 года представлено ниже. Отметим незначительный рост доли умышленных утечек по отношению к случайным

Умышленные
Случайные



ки «по невежеству». Очень часто в оправдание совершенных действий, которые привели к утечке за периметр компании, от сотрудников можно услышать: «А я сам себе же отправил! Ну и что, что на мейл.ру!? Я же дома поработать». Все идет от недопонимания культуры информационной безопасности, незнания принципов, что и как «делать можно, и это будет правильным», а что — «нельзя, потому что это сможет навредить».

Следующий момент — отправка письма не на тот адрес, ошибочно. Можно ли назвать «крысой» сотрудника, который случайно совершил утечку, ошибившись с адре-

сом получателя письма? А если это действие нанесло впоследствии огромный вред компании? Все очень относительно, и должно решаться в индивидуальном порядке.

 **Насколько надежнее защищены фирмы, где весь персонал предан компании? Какова роль HR-менеджера в этом вопросе?**

— У лояльного персонала будет гораздо меньше мыслей на тему, как бы навредить компании и что бы у нее такого «отжать» при увольнении. Тут, конечно же, огромная степень ответственности ложится и на HR-подразделения: вовремя по-

нять настроение сотрудников и принять меры. А если же меры по повышению лояльности принимать уже поздно, и у HR есть точное понимание, что данный сотрудник в скором времени будет увольняться, то есть вероятность предотвратить утечку информации — сообщить службе информационной безопасности для обеспечения более тщательного контроля данного сотрудника, а при необходимости — полного или частичного отключения доступов. Ведь, как говорится, «плох тот менеджер по работе с клиентами, который наработал свою клиентскую базу на предыдущем месте работы, но с собой ее не забрал».

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ЗАЩИТА КОММЕРЧЕСКИ ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ



**Анастасия
Подорожная**

Специалисты по информационной безопасности (ИБ) ежедневно говорят и пишут о защите информации и утечке личных и корпоративных данных. Сеть полна полезными и вредными советами из серии «Кто виноват и что делать». Пользователи социальных сетей публикуют полтора миллиарда русскоязычных сообщений ежемесячно (по данным мониторинга Vbrand Analytics 2016). Это шквальный информационный поток, в котором трудно отличить полезную информацию от белого шума, поэтому ошибки при работе с корпоративными и личными данными десятилетиями остаются неизменными, а доли случайных и умышленных утечек равны по 44,6% (по данным Info Watch 2014). Расскажу о минимальной защите, так как регулярно сталкиваюсь с нарушением базовых правил.

О бумажных носителях

Аналитики компании ESET провели опрос «Где вы храните PIN-коды банковских карт и пароли онлайн-сервисов». Они узнали, что каждый пя-

сматривает. Нужные бумаги раскладывает по папкам и ящикам. Ненужные — отправляет в шредер. Документы повышенной секретности правильно помечать специальным грифом или печатать

компанию. Сисадмин — главный герой истории о полном доверии. Его сравнивают с альпинистской страховкой. Можно и без страховки, но мы знаем, чем может закончиться. И если по ряду причин

ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИИ — МЕНЯТЬ ПАРОЛИ РАЗ В ГОД

тый пользователь записывает пароли на бумаге: стикере, черновике или в блокноте. Но пароли на стикерах появляются тогда, когда офисным работникам приходится принудительно менять пароли якобы в целях безопасности. На деле получается с точностью до наоборот: люди устают запоминать и предпочитают записывать. Тот случай, когда благими намерениями...

Выход из ситуации — менять пароли раз в год. Например, добавим к стойкому паролю «qwertyAnastasiya» + 2017. Получим: «qwertyAnastasiya+2017». Легко запомнить. Легко набрать на смартфоне. Взломать брутфорсом невозможно (по данным сайта 2ip.ru).

О бумажных документах

В конце рабочего дня каждый сотрудник освобождает собственный стол. Распечатки из принтера забирает и пере-

на узнаваемых бланках организации, чтобы они выделялись в кипе бумаг, бросались в глаза.

Об электронных носителях

Общедоступную информацию следует хранить в облаках. Информацию, не подлежащую разглашению, на серверах с шифрованием. Так можно отказаться от usb-носителей.

О root-доступе

Глубоко личная тема для каждой компании — системное администрирование. Суперпользователь — царь и бог сети. Он может всё. Он всё видит и знает. И единственное решение задачи «как избавиться от суперпользователя» — самому стать суперпользователем.

Никто, кроме вас, не опишет и не подберет системного администратора в

вы увольняете системного администратора, то список логинов и паролей должен быть передан заранее. Желательно человеку с таким же уровнем знаний и опыта.

К каждому профилю пользователя привяжите e-mail и телефон. Желательно, чтобы номер телефона для смс никто из коллег и близких не знал. Для банковских операций. Для двухэтапной авторизации. Для подтверждения входа в социальные сети.

О бекапах

Автоматические бекапы обязательны и не обсуждаются. Вопрос лишь в том, когда и как часто делать бекапы и где хранить. О регулярных бекапах позаботится сисадмин. Рекомендованная проверка доступности данных — раз в две недели. Если вы не уверены, с какой периодичностью делаются бекапы в вашей компании, узнайте об этом у сисадмина.

Выводы

Вместе с системным администратором и специалистами по информационной безопасности (это могут быть как сотрудники компании, так

Разрешить общаться ВКонтакте, но при этом обязать сотрудников сделать двойную авторизацию. Провести лекцию о безопасности в социальных сетях, а заодно и лекцию о теории графов.

Распространённые ошибки:

1. Мы используем шаблонные пароли: qwerty, 111, 12345 и т.д.

АВТОМАТИЧЕСКИЕ БЕКАПЫ ОБЯЗАТЕЛЬНЫ И НЕ ОБСУЖДАЮТСЯ. ВОПРОС ЛИШЬ В ТОМ, КОГДА И КАК ЧАСТО ДЕЛАТЬ БЕКАПЫ И ГДЕ ХРАНИТЬ

и специалисты со стороны) важно составить единый свод правил поведения в сети. Расставить приоритеты и рассказать о них каждому сотруднику в понятной и легкой форме.

К любому процессу в компании можно подойти творчески. Это может быть инфографика, мультипликация, скетчи, комиксы. Запретить флешки, но разрешить хранение информации в облаках.

Научить делать бекапы на личных ноутбуках, смартфонах и планшетах.

Нестандартный подход к образованию в области хранения и безопасности данных (по сравнению с угрозами и запретами) даст здоровые и крепкие семена базовых знаний о ИБ. Они легче прорастут, и результат в виде мотивированных сотрудников не заставит себя ждать.

2. Мы записываем пароли на стикерах, в черновиках, блокнотах.

3. Мы делимся паролем входа с коллегами.

4. Мы отключаем хранитель экрана.

5. Мы сохраняем пароли в браузере.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

БИРЮЗОВЫЕ САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



Ирина Дегтева



Анна Шишкина

Бирюзовые самоуправляемые организации — какие изъяны в преувеличении их гармонии и эффективности Вы видите в описании автором книги?

Ирина Дегтева:

— В целом мне очень близок подход бирюзовых компаний. Но чисто бирюзовых компаний я на практике пока не встречала. В Сбербанке несколько филиалов позиционируются как бирюзовые, но пока вывод про их эффективность сделать сложно. В импортных компаниях, работающих в России, подразделения продаж и взаимодействия с клиентами обозначены как бирюзовые. Сейчас многие компании ориентированы не только на получение прибыли, а еще и на создание дополнительных ценностей, активно стремятся в сторону бирюзовости и позиционируют себя именно по корпоративной культуре: что там

нет жестких точек контроля, все завязано на взаимодействии сотрудников, на их осознанности, что они сами проявляют инициативу. То есть инициатива идет с низов — от сотрудника к руководителям, которые выполняют роль наставников и старших товарищей

В нынешних экономических условиях меняется масса вещей — стиль отношений, коммуникацией, стиль продаж. Цель организации — не просто разово продать клиенту или привлечь нового клиента, а именно выстроить долгосрочные партнерские взаимовыгодные отношения. С этим подходом вяжется теория бирюзовых организаций, когда люди заинтересованы в длительных прочных отношениях, когда все основано на том, чтобы оказывать услуги хорошего качества, чтобы слышать голос своих клиентов — как внешних, так и внутренних. Конкуренция настолько велика, что выжи-

вают те компании, которые заявляют свою уникальность именно сервисом, эмпатией к клиентам, новыми взаимоотношениями.

Но это про плюсы таких компаний, а главный минус — эта идея пока еще переходящая для нашего общества.

Анна Шишкина:

— Мне трудно представить себе многотысячную компанию без четкой структуры управления, работающую как стройный, слаженный механизм, где все отделы принимают нужные решения в унисон и в ногу идут к единой цели без четких координирующих установок сверху. На мой взгляд, как таковое отсутствие такой иерархии возможно на сегодняшний день лишь в компаниях семейного типа, инновационных стартапах или же в отдельных подразделениях некоторых организаций, например, работающих в поле информационных и цифровых технологий. При этом, чтобы достичь того уровня самоуправления, который будет максимально эффективным, работать на благо именно компании, а не только отдельно взятого сотрудника, крайне важно, чтобы творческий и рабочий потенциал каждого члена группы был равнозначен, и все они обладали более или менее равными компетенциями.

Роль hrd не видна в бирюзовых фирмах? Ее заменили 360°?

Ирина Дегтева:

— Не считаю, что роль эйчар директора не видна в таких компаниях. Эйчар отдел должен быть настроен на внутренний корпоративный, креативный дух. Работающие там люди должны генерить идеи по командообразованию, по вовлечению персонала. HRD должен быть коммуникатором, который сможет выявлять внутренние проблемы. Тут важно понять, подходит ли человек, выдохся ли он, увлечен ли он идеей, или это просто временное пристанище. HRD бирюзовой компании должен понимать тенденции современного рынка.

Анна Шишкина:

— Нет, роль HRD в таких компаниях важна! Основная задача бирюзовой компании — дать возможность полноценно развиваться каждому члену команды, чтобы не было ситуации, когда каждый начнет «тянуть одеяло на себя». Каждый специалист в этой ситуации должен уметь самостоятельно организовать свой рабочий процесс и свое время, и самоорганизация становится краеугольным камнем самоуправления.

И задачи HR-команды в данном случае выходят за

рамки традиционных. HR-специалист должен понять, способен ли человек на такую самоорганизацию, ведущий ли он или ведомый, способен ли он к самостоятельному принятию решений, которые эффективно отразятся на всем коллективе и компании в целом, а не только на его продвижении. Функции HR-департамента в компании традиционного типа заключаются как в подборе персонала, так и в обучении, адаптации, разработке системы нематериальной мотивации, формировании корпоративных традиций и корпоративной культуры. В небольшой же компании, построенной на принципах самоуправления, где корпоративная культура формируется самими членами команды, где собеседования проходят не один на один в несколько этапов со многими руководителями, а на нем присутствует весь коллектив, где нематериальная и материальные мотивации неотделимы друг от друга, где все решения принимаются на уровне команды, и сотрудники с опытом ответственны за адаптацию новичков — HR-отдел может и вовсе потерять смысл, а все его функции будут сосредоточены в руках других сотрудников таких компаний.

Описанные автором идиллии и процессы похожи на фантастику?

Ирина Дегтева:

— Автор книги про бирюзовые компании говорит о том, что они существуют не для прибыли, а чтобы сделать жизнь клиентов эффективней, лучше, комфортней. Это фантастическая идея. В любой организации одной из целей существования будет получение прибыли, потому что коммерческая организация без прибыли существовать не может. Но такая идея в чистом виде — утопия. Работать для клиента — это значит иметь преимущества. Но это не значит, что надо снижать цену или оказывать услуги бесплатно. Это значит, что на рынке, где много подобных услуг, придут именно к нему, потому что их лучше обслуживают: для них предоставят больший ассортимент товаров или услуг, им предложат более удобные условия, то есть

маркетинговые составляющие будут более выгодные. Человеку будет комфортнее получить услугу или товар именно в этой компании. Как раз главное — услышать потребности клиента. Но это ни в коем случае не бесплатная работа, это нацеленность на результат и на прибыль. Одно другому не мешает и не противоречит.

Анна Шишкина:

— Нет, мне не кажутся бирюзовые принципы управления фантастикой. Одни из основных принципов, на которых строится деятельность бирюзовых компаний — это честность, открытость, коллегиальность и уважение свободы личности. Это, безусловно, те ценности, на которые в современном мире должны опираться все компании, по крайней мере, хотелось бы, чтобы это было так.

Если компания дает своему сотруднику возможность развиваться, всесторонне реализовать себя, поощряет его инициативы, а руководство всегда открыто для диалога и свежих идей, приходящих к нему снизу, а не только исходящих от него вниз, то это не просто создает в компании нужную атмосферу, но и значительно повышает лояльность сотрудников к компании. А значит, в компании остаются талантливые и приверженные общему делу специалисты, которые ведут ее вперед и развивают. И да, можно говорить, что за такими принципами будущее, и доказательством тому нам служит мировая история, которая наглядно демонстрирует, что ни одна империя, как бы сильна она ни была, не может существовать вечно, в то время как демократии устойчивы и способны к прогрессу.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

10 ПРАВИЛ МЕБЛИРОВКИ ОФИСА

Продумать имидж компании, выбрать мебель для офиса и затем разместить ее в пространстве здания — не такое уж легкое дело. Крупные компании доверяют это делать рекламным агентствам и специалистам в данной области. Тем же, кто не имеет возможности нанять профессионалов для этой цели, предстоит заняться всеми вопросами самостоятельно. В помощь над их решением представляем 10 правил меблировки офиса, соблюдение которых поможет быстро и с наилучшим результатом справиться с поставленной задачей.



**Наталия
Пластинина**

Цветовая гамма мебели

Успех в бизнесе приносит не только грамотный маркетинг и профессионализм команды, но и продвижение рекламы буквально во всем: в СМИ, цветовой гамме оформления офиса, предметов одежды сотрудников. Однако всего должно быть в меру.

При выборе цветовой гаммы, ориентированной на выбранный стиль, символику компании, не следует использовать цветовую гамму символики целиком. Это бу-

дет создавать излишек в восприятии имиджа компании.

Пример: эмблема и символика компании выполнены в красно-черном цвете. Все сотрудники имеют форму одежды — белый верх, черный низ, красный галстук или шейный платок. Полы выполнены в той же гамме, потолок и стены офиса — в белой гамме.

Помещение в офис мебели в красно-черной гамме будет уже создавать излишек имиджевой направленности. Кроме того, сочетание дан-

ных цветов в таком количестве вызывает эстетическое неприятие, раздражение.

Не стоит также при выборе цвета офисной мебели (которую, как известно, могут сделать по вашему заказу любого цвета) выбирать чрезмерно раздражающие цвета, вызывающие тревогу или подавленное состояние. Также при выборе цвета и материала мебели желательно заранее оценить практичность цвета.

Пример: офисные столы черного матового цвета хо-

рошо отражают и сохраняют все следы пальцев рук. Такие столы придется протирать с полиролью 3-4 раза на день, чтобы эффект «заляпанности» не так бросался в глаза посетителям и не раздражал самих работников.



Гораздо приятнее глазу будет выбор офисной мебели нейтральных и не раздражающих тонов: натуральный древесный тон (от темно-коричневого до светло-светло-бежевого), цвет венге. В помещении с такой мебелью и работник будет чувствовать себя вполне комфортно, и посетители — спокойно.

Правило № 1: при выборе цвета офисной мебели необходимо исходить из:

1. восприятия психикой человека определенных цветов с расчетом на то, что и работники, и клиенты компании будут «в окружении» выбранного компанией цвета мебели весь рабочий день

2. функциональности цвета. Яркий, без примесей цвет, может потребовать сложного ежедневного ухода за мебелью из-за маркости поверхностей.

Оптимальным являются древесный (коричневый) тон мебели, серый, белый с примесями (не стопроцентные цвета).

Материал мебели

В настоящее время существует множество натуральных и искусственных материалов для изготовления мебели: это и натуральное дерево, и ДВП, и ДСП, и МДФ, и

НА ЗАМЕТКУ:

Какие ощущения вызывает цвет предметов у человека?

По нисходящей по признаку возбуждающего действия основные цвета можно разделить:

красный, оранжевый и желтый считаются самыми возбуждающими цветами,

голубой, синий и фиолетовый — успокаивающие,

зеленый — нейтральный,

коричневый — не вызывает раздражения и негативных эмоций, тепло радует глаз, человек не устает от данного цвета даже при его обилии во всем.

белый — успокаивающий, умиротворяющий,

черный — строгий, вызывающий депрессию,

серый — различные эмоции в зависимости от насыщенности цвета. Средне-серый (классический) цвет вызывает тоску, скуку, иногда — ощущение безысходности.

пластик. Выбор широк. При выборе материала офисной мебели необходимо руководствоваться одновременно несколькими соображениями:

1) Ценой. Так, самой дорогой будет мебель из массива дерева. Оптимальной ценой обладает офисная мебель из ДСП, в некоторых случаях — с фасадами из МДФ.

2) Практичностью. С этой точки зрения наименее практичной будет мебель из пластика.

3) Долговечностью. Здесь большую роль играет репутация производителя. В современном рынке мебели даже пластиковые и стеклянные предметы мебели могут оказаться долговечнее мебели из массива.

4) Иногда приоритет следует отдать прочности и даже грузоподъемности, если речь идет о стеллажах, например.

В последнее время в меблировке офиса принято сочетать различные материалы мебели, в том числе с учетом функциональности помещения и статуса владельцев отдельных кабинетов.

Пример: для кабинета руководителя обычно выбирают более дорогую и «статусную» мебель, зачастую — из массива дерева. Для приемной и стандартных кабинетов со-

трудников — мебель из ДСП, для клиентской зоны предметы мебели выбирают из ламинированной МДФ или ДСП с элементами металла, пластика, оргстекла, для служебных помещений для сотрудников (например, для зоны отдыха и приема пищи) — из ДСП с фасадом МДФ. Материал мягкой мебели для указанных помещений также различается: диваны и кресла в кабинете руководителя могут быть обтянуты и натуральной кожей (если бюджет компании это позволяет), а вот в клиентской зоне используется уже обивка из дермантина, стулья же зачастую используют обтянутые тканью, несмотря на то, что дермантин — более практичен.

Правило № 2: при выборе материала мебели после определения доступности его по цене стоит оценить его практичность и долговечность. Материал корпусной и мягкой мебели обычно различен для разных зон офиса.

Количественный и качественный состав мебели для разных помещений

Определившись с материалом и цветовой гаммой офисной мебели, необходимо рассчитать ее количество и ассортиментный состав: в каких зонах офиса будут

лишь столы-стулья-шкафы, а в каких — еще мягкие кресла и журнальные столики. Количество и состав мебели определяется с учетом нескольких факторов:

- площади помещений,
- назначения помещения,
- статуса помещения,
- стоимости мебельной группы.

Ниже приведем примеры стандартной обстановки помещений среднего офиса уже давно работающей на рынке компании. Начиная свой бизнес организации могут ориентироваться на приведенные перечни, но конечным эталоном они, конечно, не являются.

Мебель для кабинета руководителя: стол руководителя, сейф или несгораемый шкаф, стол для переговоров (если в офисе нет специальной переговорной комнаты), кресло руководителя, кресла для посетителей (реже — стулья), мягкая группа — диван и два кресла (чаще — кресла в полукруге),



журнальный столик. Как ни странно, но очень часто в кабинетах руководителей из корпусной мебели используется малофункциональная горка, на которой размещаются сувениры от клиентов, подарочные издания редких и дорогих книг и прочие, по сути, не имеющие к работе отношения вещи.

Меблировка приемной руководителя (место размещения секретаря): письменный стол (вариант — полукруглая стол-стойка-ресепшн), маленький стол для оргтехники (возможно — не один), шкаф (гардероб) для одежды (как заменитель или дополнительно — вешалка для шляп, зонтов, верхней одежды), шкаф для деловых бумаг, документов, полки для ежедневно используемых журналов регистрации, папок с приказами и прочих документов секретаря, удобные офисные кресла и мягкая мебель (если место не позволяет — один диван), журнальный стол, закрытая от посетителей стойка (иногда — шкаф) для размещения всех предметов и ингредиентов для приготовления чая-пития или кофе-пауз.

Минимализм клиентского зала включает в себя стойки обслуживания (ресепшен), диван, кресла или стулья. В зависимости от назначения данной зоны могут быть добавлены небольшие столы

для обеспечения возможности оформления бумаг посетителями. Но нужны они будут только в организациях с большим потоком посетителей, которым может в силу специфики деятельности организации понадобится что-либо оформлять, писать (например, в налоговом органе, банковском учреждении). В зависимости от площади помещения клиентского зала рассчитывается количественный состав вышеуказанных групп мебели (диван, стулья, столы). Если клиентская зона создана исключительно в целях ожидания приема (например, приема у нотариуса), мебельная группа данного помещения может быть ограничена только диваном и журнальным столиком. Если помещение, занимаемое организацией, небольшое — клиентская зона по своему назначению совмещается с приемной руководителя.

Набор мебели стандартного кабинета

Если организация не использует офис открытого типа, то стандартный кабинет ее работника, как правило, оборудуется рабочим письменным столом, вспомогательным столом для оргтехники, стулом или креслом для каждого работника. В кабинете также устанавливаются шкафы для бумаг (количество зависит от надобности и пло-

щади помещений), сейф (при необходимости), вешалка или шкаф для одежды, тумбочки (чаще — в составе письменных столов).

Служебное помещение для персонала имеют теперь большинство офисов организаций, обслуживающих клиентов без перерыва на обед. Их назначение — обеспечение работникам возможности отдыха и приема пищи. Из мебели (наполняемость помещений оргтехникой и иной техникой в настоящей статье не рассматривается) в помещении указанного назначения устанавливается стол, стулья или табуретки, небольшой кухонный гарнитур (шкаф рабочий, мойка, два навесных шкафа), вспомогательная стойка для размещения печи СВЧ.

Правило № 3: количественный и качественный состав закупаемой для офиса мебели нельзя определять «на глазок» или только лишь из расчета площади помещений. Данные параметры должны учитывать также и количество рабочих мест сотрудников, и проходимость клиентской зоны, и степень соответствия мебельных групп имиджу компании и статусу руководителей определенного уровня, и, естественно, бюджет денежных средств, выделенных компанией на меблировку офиса.

Удобство и безопасность мебели

При выборе «фасона» мебели помимо вышерассмотренных факторов немаловажным является удобство и безопасность мебели. Удобство необходимо оценивать в соотношении с будущей планировкой конкретных помещений.

Например, возможно, что в условиях ограниченного пространства наиболее удобной будет мебель со сглаженными углами, с округлыми, а не прямыми формами. Этот фактор становится особенно актуальным, если в пределах одного небольшого помещения необходимо будет разместить несколько рабочих мест, между которыми и самим сотрудникам, и их посетителям придется часто двигаться. Во избежание травм от соприкосновения с углами столов оптимальным будет использование полукруглых форм столов или вспомогательных стоек.

Безопасность мебели, прежде всего, должен гарантировать производитель. Но он гарантирует только отсутствие вреда для здоровья. Потребителя же офисной мебели интересовать может также вопрос безопасности для одежды посетителей: чтобы кромки мебели не пачкали и не зацепляли одежду. Для этого нелишним будет

ознакомиться с образцами предлагаемой поставщиком мебели «вживую», например, в выставочном зале — потрогать углы, кромки, проверить наличие шероховатостей у поверхностей. Как правило, подобные недостатки сопровождают очень дешевую мебель, а также мебель, предлагаемую исключительно по образцам, без возможности ознакомиться с ассортиментом в выставочном зале.

Пример: закупленная офисная мебель соответствовала всем параметрам безопасности, однако кромки столов были не совсем аккуратно обработаны, так что на капроновых изделиях сотрудниц быстро образовывались соответствующие повреждения.

Правило № 4: удобство мебели стоит оценить еще до ее закупки, предварительно соотнеся ее размеры и «фасон» с конкретными помещениями, в которые предстоит эту мебель поставить. Безопасность мебели не стоит оценивать только лишь по сертификату, выдаваемому на нее. Перед закупкой партии мебели рекомендуется все же потрогать, хоть некоторые ее образцы: безопасность для



здоровья вовсе не означает безопасность для вашего гардероба.

Организация офисного пространства

Если рассматривать классическое рабочее место офисного клерка (не инвалида, не работника из мало-мобильных групп), оборудованного по последнему требованию техники, то на одного работника должно приходиться не менее 6 кв. метров площади пространства (4,5 кв.м. — тот минимум, который должен быть обеспечен, если рабочее место оборудовано минимумом оргтехники — компьютер с монитором без принтера, факса, копира и пр., или 2 кв. м — если рабочее место у работника — это лишь стол и стул). Этот расчет не включает в себя ни площадь пространства, занятого проходами между столами, ни пространство для установки крупной оргтехники (например, стола с МФУ) или кулера, а также шкафов и стеллажей для бумаг (в настоящее время в кабинетах используется редко, в основном — в архивах). Сколько же можно вместить работников в один кабинет? Решить этот вопрос можно с помощью несложных расчетов.

Приведем пример расчета количества мебели,

которую можно разместить в кабинете:

Площадь кабинета = 30 кв.м.

Оборудование 1 рабочего места (рабочий письменный стол и стул, возможно, вспомогательный столик для сканера) занимает примерно 2 кв. м. Площадь рабочего пространства 1 работника (вместе со стулом) будет занимать 6 кв. м. (расчет делается по оптимальным параметрам).

Место размещения общего оборудования оргтехники (стол с МФУ) вместе с подходом к его использованию занимает примерно 1,5 кв.м.

Сейф занимает 0,5 кв.м.

Шкаф для документов занимает 1 кв.м. Исходя из количества сотрудников 3 человека, шкафов может понадобиться не менее двух.

Итого: (6 кв.м. х 3 чел.) + 0,5 кв.м. + 1,5 кв.м. + (1 кв.м. х 2 шт.) = 22 кв.м.

Остальное пространство займет место для посетителей (3 стула рядом с рабочими столами сотрудников), проходы между предметами мебели. Возможно также размещение вешалки в углу рядом с входной дверью.

Правило № 5: организация

офисного пространства базируется на расчетах необходимой для выполнения определенных функций площади пространства в соотношении с имеющейся площадью здания (его части) и штатным количеством работников.

Расстановка мебели с учетом количества рабочих мест в кабинете и специфики работы

Самым простым является расстановка мебели в кабинете руководителя любого звена.

Самой большой проблемой является расположение рабочих мест нескольких сотрудников с разной спецификой деятельности в одном кабинете. Ведь необходимо подумать о том, чтобы всем было:

- светло,
- тепло,
- комфортно психологически,
- удобно для выполнения должностных функций.

Учесть одновременно все эти факторы бывает очень сложно.

Пример поставленной задачи размещения сотрудников: рабочее место кадровика в кабинете площадью 45 кв.м., где располагаются 5

сотрудников, должно быть расположено:

— вблизи двери, чтобы кандидаты на работу не проходили вглубь помещения и не имели возможности случайного ознакомления с документами иных сотрудников,

— рядом с сейфом, где сотрудник хранит трудовые книжки, личные дела работников,

— рядом со столом для оргтехники (ксероксом, сканером),

— рядом со шкафом, где хранятся инструкции и прочие документы, с которыми кадровый работник постоянно работает в силу специфики своих должностных обязанностей.

При наличии усложненных задач размещения сотрудников разнонаправленной деятельности в одном кабинете рекомендуется сначала составить план размещения мебели на бумаге. Продумать несколько вариантов, нарисовать черновики. Учесть все требования и нюансы. И только после этого начинать размещать мебель фактически. Возможно, придется отказаться от шкафа или вынести общую оргтехнику в общий коридор. Возможно, что придется в кабинете разместить на одного сотрудника меньше, но обеспечить каби-

нет сейфом. Все эти нюансы лучше учесть заранее, а не вносить-выносить тяжелые шкафы и сейфы, примеряя пространство на деле.

Правило № 6: прежде чем заносить мебель в помещение, разместите ее на самодельном чертеже, представьте варианты, придите к оптимальному решению размещения мебельных групп и рабочих мест сотрудников.

Расстановка мебели с учетом освещенности

Расположить всех сотрудников рядом с источником естественного освещения, то есть рядом с окном, бывает невозможно в силу конструкции самого помещения.

В условиях современных архитектурных форм офисных зданий хорошим с точки зрения освещенности считается квадратное помещение, где на 15 кв.м приходится хотя бы 1 окно. В таком помещении рядом с окном можно разместить два рабочих места, полностью обеспеченных естественным освещением. При помещении еще одного рабочего места, оно уже будет находиться вдали от окна.

Труднее всего организовать рабочие места в продолговатом помещении с одним окном, расположенным прямо напротив входной двери. В

лучшем случае естественному освещению будет радоваться лишь один сотрудник.

Однако при расположении рабочего места сотрудников (с компьютером) рядом с окном необходимо будет учесть воздействие света, его отражения от монитора на сетчатку глаза сотрудников.

При размещении рабочего стола с монитором от компьютера рядом с окном также должен учитываться фактор бликования экрана от солнечных лучей. Это очень тяжело для восприятия глазам человека в течение всего рабочего дня. Если же монитор расположить против лучей солнца, то получится, что сотрудник часть дня будет смотреть против света, что тоже не лучшим образом отразится на зрительном нерве. В целях минимизации неудобства от этого фактора монитор рекомендуется располагать рядом с окном, но так, чтобы ни лучи солнца на него не падали, ни взгляд не был устремлен в сторону окна. Помочь в решении проблем с воздействием естественного освещения на сотрудников, чьи рабочие места расположены у окна, могут удачно подобранные жалюзи.

Внимание: есть нюанс!

Рядом с окном зимой бывает очень холодно. Поэтому

слишком близко располагать рабочее место с окном не стоит. Или же предпринять меры к изолированности рабочего места от воздействия внешних температур (тщательно проклеивать окна, например).

Правило № 7: оптимальным с точки зрения обеспечения освещенности рабочего стола сотрудника будет его расположение вблизи окна — боком к окну или лицом к двери (сотрудник сидит спиной к стене). При этом монитор компьютера оптимальнее расположить боком к окну, чтобы минимизировать перенапряжение глаз от бликов монитора.

Фэн-шуй в офисе

Модное несколько лет назад явление до сих пор «уживается» не только в домах, но и в офисах. «Расположи фигурку денежной жабы в юго-восточном секторе — и прибыль потечет рекой», — примерно так воспринимается учение фэн-шуй одержимыми данной теорией.

Однако слепое следование данному течению и насаждение его основ около себя сейчас не так популярно. Хотя некоторые моменты тем, кто верит в предпринимательский успех, наступающий с помощью фэн-шуй, несложно учесть при расположении

мебели и рабочих мест в офисных помещениях:

— кабинет руководителя не должен быть первым и вообще вблизи от входной двери в здание/часть здания/офис,

— рабочие места сотрудников рекомендуется располагать так, чтобы сотрудник сидел лицом ко входу, но не напротив двери.

— негативное влияние расположения сотрудника спиной к двери или окну лучше минимизировать закрытыми плотными жалюзи или цветом на подоконнике.

— негативным влиянием обладает расположение рабочего места, когда сотрудник сидит лицом к лестнице, туалету, зеркалу.

— плохо, если за спиной аквариум с водой.

И все же в офисе не стоит располагать символику фэн-шуй, если только ваша компания не торгует этими предметами. Строгий стиль обычного офиса вряд ли потерпит лебедей или фигурок рыбок на столе, денежную жабу на столе у руководителя или «музыку ветра» в коридоре.

Правило № 8: если при расстановке мебели и оборудовании рабочих мест в

офисе вы хотите использовать некоторые атрибуты фэн-шуй, то пусть это будут лишь правила расположения предметов в пространстве, а не насаждение офиса сукцинированной продукцией. Так вы не отпугнете потенциальных клиентов, и, возможно, спровоцируете предпринимательский успех для компании.

Рабочее место и психология человека

Довольно редко при размещении мебели в интерьере офисного помещения работодатель руководствуется психологическим комфортом своих сотрудников. Думается, зря. При постоянном ощущении дискомфорта работник и старается вполсилы, и уходит к другому работодателю легче. Если же Вы решили учесть при размещении мебели в офисе такой сложный фактор, как психология человека, вам следует прислушаться к следующим советам:

— самыми некомфортными с психологической точки зрения являются офисы открытого типа: работодатель экономит на пространстве и усиливает контроль за работниками, но работники в таких офисах чаще болеют и работают недолго, стремясь поменять или работодателя вообще или рабочее место на кабинет;

— очень немногие люди чувствуют себя психологически комфортно, постоянно сидя спиной к двери так, что для того, чтобы увидеть входящего, им придется обернуться (а не просто чуть повернуть голову);

— ощущение небезопасности часто вызывает рабочее место в ряду подобных, когда рабочие столы сотрудников расположены друг за другом. Минимизировать влияние данного ощущения может расположение рядов в том же порядке, но с разворотом друг к другу;

— дискомфорт вызывает малообзорность рабочего места, когда сотрудник из своего рабочего места при нахождении в оптимальном рабочем положении тела обозревает лишь часть помещения кабинета, а для полного обзора он либо должен сменить позу, либо обернуться, либо повернуться;

— при отсутствии необходимости в целях безопасности (например, в кассах) размещение систем видеонаблюдения с постоянной онлайн-съемкой не рекомендуется: сотрудники будут чувствовать себя «под надзором», ощущать недоверие со стороны работодателя, что лишь негативным образом скажется на производительности труда;

— многим людям требуется ощущение наличия границ своего внутреннего пространства в рамках открытого помещения, так называемого ощущения «собственного угла, пространства». Это достигается путем визуального формального разделения пространства между рабочими местами: тумбочкой, стулом, шкафом, сейфом или даже просто установкой крупного цветка (если его установка соотносится с офисными правилами работодателя);

— в квадратной комнате оптимальным будет размещение четырех работников в разных углах кабинета с обеспечением им комфортного состояния «закрытой спины» и разделением пространства рабочих мест шкафами, пере-

городками, и даже просто тумбочками.

Правило № 9: при наличии возможности и желании создать психологически комфортные для работников рабочие места желательно большинству из них обеспечить наличие «закрытой спины», широкого обзора кабинета со своего рабочего места при расположении в рабочей позе, а также зонирование рабочих мест друг от друга путем размещения предметов мебели (или крупных офисных цветов) между ними.

Кондиционер — в центре ли внимания?

Очень важным элементом современного офиса является кондиционер. Если офис

новый, и Вы будете самостоятельно оборудовать кабинеты этим необходимым оборудованием — прекрасно. Вы имеете возможность сразу учесть все нюансы.

Другое дело — случай переезда в уже ранее использовавшееся под офис помещение.

Нередко, въезжая в офис, компания уже имеет по факту оборудованные кондиционерами кабинеты. Хорошо, если оборудование уже было сделано с расчетом на разное расположение рабочих мест и мебели для клиентов в кабинете. Плохо, если эти параметры не учитывались, либо ваша планировка расстановки мебели будет отличаться от расстановки, которую использовал предыдущий арендатор офиса.

ВЛАСТЬ НАД СОБОЙ — ВЫСШАЯ ВЛАСТЬ!

Всю свою сознательную жизнь я задавался вопросом: «Как эффективно управлять людьми». Этот вопрос был для меня самым актуальным, как для эксперта, выбравшего путь топ-менеджера. Не потерял своей актуальности он и теперь, спустя 25 лет моей управленческой практики и изысканий в этом направлении.



Андрей Курч

За это время мне удалось перепробовать множество матриц и технологий, методик и подходов. Некоторые из них оказались достаточно удачными, однако не закрывали весь спектр вопросов или давали неточную, искаженную картину.

Большинство подходов имели сугубо теоретический и рекомендательный характер. Например, всем хорошо известная пирамида Маслоу. С одной стороны, данная пирамида достаточно просто объясняла мотивационные запросы личности, с дру-

гой, на практике не могла однозначно ответить на ряд вопросов и, соответственно, теряла всякий практический интерес.

Исходя из своего опыта, основываясь на постулатах медицины и психологии, я пришел к заключению, что крайне сложно найти одну идеальную методику, которая смогла бы дать универсальные инструменты управления сотрудниками и клиентами. Однако...

Последние 10 лет моё внимание приковала психология

доктора Карла Густава Юнга. Имея два медицинских образования и одно прикладное, управленческое, мне казалось увлекательным найти связь между психологией доктора Юнга и современным подходом к бизнесу. Не скрою, что был удивлён глубиной взглядов и выводов психолога прошлого столетия. Я нашел в его учении матрицу, которая помогла мне как с самоопределением, так и с инструментами управления подчинёнными. Но для глубокого осознания простоты его теории мне пришлось пройти достаточно трудный, в чем-то даже тяжелый, путь рассуждений и практических ошибок. Я кардинально изменил свое мышление, и именно оно позволило увидеть очевидные вещи и органичность теории великого психолога, а главное, легкую имплементацию в повседневную жизнь и бизнес.

Благодаря ей я сумел решить свои семейные вопросы, успешно разбираюсь с житейскими задачами, нашел новый подход к ведению бизнеса и получению в нем серьезных результатов. Однако мне пришлось сильно систематизировать и адаптировать его теорию к современной бизнес практике. Полученный результат превзошел все мои ожидания.

Сегодня мне хочется поделиться небольшой частью

практических наработок использования матрицы архетипов доктора Юнга. Так как она претерпела ряд авторских изменений и дополнений с моей стороны, то получила новое название. Она получила аббревиатуру ТОП, что в полной транскрипции звучит как Теория Оптимального Позиционирования. ТОП имеет два неразрывных и взаимодополняемых направления. Первое из них направлено на самоопределение, самомотивацию и саморазвитие личности не только в бизнесе, но и в жизни, это направление LIFE (личный рост). Второе направление BUSINESS, которое, соответственно, занимается практикой управления сотрудниками и клиентами в прикладном векторе бизнес-задач (бизнес-рост). Поэтому методика, с которой вы сегодня познакомитесь, называется TOP LIFE & BUSINESS MANAGEMENT.

С чего начать?

На практике для каждого человека, бизнесмена необходимо сформировать шкалу ценностей (принципов). Благодаря ценностям мы принимаем решения, оценивая свои поступки и результаты: правильно ли мы поступили или нет, совершили ли мы ошибку или идем верным путем. Для каждой личности это крайне важно, так как напрямую связано с понятиями

«правда» и «правильно», а, как известно, они определяют силу намерения в достижении цели. В чем-то, можно сказать, миссию человека на этом жизненном отрезке времени. Помните фильм «Брат» и его крылатую фразу: «В чем сила, брат?».

Ценности личности напрямую связаны с мотивациями и потребностями, точнее это проявление ценностей в жизни. Хотел бы пару слов сказать о более простом и практичном подходе к этим двум понятиям, так как на практике крайне сложно получить вразумительный ответ об их значении.

Потребности — это боль, точнее то, что вызывает боль сейчас или может вызывать впоследствии (страх). Поэтому термин «выявление потребностей» напрямую связан с обнаружением «болевых точек» человека и его страхов. В дальнейшем применяют две техники в разном сочетании: это актуализация боли (например, одна из техник СПИН: а что будет, если это негативное событие произойдет?) и техника гашения боли, то есть таблетка от боли (если вы будете работать с нами, то негативные явления не произойдут). Часто используют термин «польза» для обозначения обезболивания. На ум сразу приходит фраза: Какая от тебя польза?

Мотивация — это внутреннее стремление человека выполнить тот или иной процесс или достичь цели. Но это скорее кайф от процесса или результата, то, что в простонародье называют выгода.

Стимулирование. Тут подразумевается использование инструментов воздействия на человека с целью вызвать или боль, или кайф. Вот о них мы и будем говорить более детально в дальнейшем. Как раз термин самомотивация подразумевает нахождение внешних и внутренних стимулов для включения мотивации личности.

Шаг первый: Определяем экстраверсию и интроверсию.

Итак, прежде чем перейти к самоопределению ваших базовых Архетипов, которые прольют свет на ваши генетические ценности, на природную мотивацию и потребности, узнаем экстраверт вы или интроверт. А также, благодаря им, вы получите инструменты стимуляции и управления вашими архетипами.

Карл Юнг в результате своих исследований доказал, что в деятельности и мышлении человека важную роль играют как индивидуальные особенности в виде приобретенных навыков, опыта,

страхов, так и коллективное бессознательное. По данным последних исследований, наше бессознательное принимает решения за нас до 90-96% всех случаев. То есть мы действуем неосознанно, а рефлекторно, используем навыки и привычки, не задумываясь о целесообразности их применения. Большая часть из них является не личностными, то есть уникальными, а коллективными, типичными реакциями. Коллективное бессознательное может оказывать огромное влияние на человека и передается через так называемые материнские матрицы, то есть наследственные матрицы. Проще говоря, от своих предков люди получают рефлексы как простые, так и сложные.

Вывод: если большая часть навыков содержит психические материнские матрицы, то наверняка существует ключ к дешифровке и пониманию их. Ведь геном человека шаг за шагом расшифровали, возможно ли такое же сделать и с бессознательной частью проявления личности?

Исследования К. Юнга привели к формированию некой методики, то есть ключа, который позволяет с большой вероятностью открыть базовые матрицы личности человека, определить его «исходный код», некую пассивность в людском обществе.

Для открытия «исходного кода» личности, нам нужен ключ с двумя бородками:

Первая бородка отвечает за модель, основанную на движении психической энергии человека вовне и внутрь. С этой точки зрения были выделены 2 личностные установки: экстраверсия и интроверсия.

Вторая бородка отвечает за формы чувственного познания человека, такие, как логика (Т), сенсорика (S), чувства (F), интуиция (N).

Итак, давайте подберем правильный ключ к открытию своего «исходного кода».

Вам необходимо определить первую бородку ключа: крайне тяжело иногда определить экстраверт вы или интроверт. При прямом подходе мы не получим практического ответа на этот вопрос. Так как мы можем пребывать как в том, так и другом состоянии. В этом как раз и возникает основная путаница при определении своего Архетипа. Мои долгие поиски в профессиональной литературе и на практике позволили мне найти достаточно простой ответ. Взглянем на этот вопрос с другого угла: наш мир дуален, биполярен. Хорошо известные нам электроны и фотоны ведут себя дуально в зависимости от внешнего контекста (хорошо описано

данное явление в «Законе наблюдателя» в квантовой физике). То есть они могут проявлять свойства материальной частички и в тот же момент — волны. Учитывая закон подобия, можно увидеть дуальность и в человеческом сообществе в виде деления на мужчин и женщин. И, в тот же момент, в каждом человеке есть мужские и женские гормоны, а вот пол определяется лишь доминированием одной группы, при обязательном присутствии гормонов противоположного пола. Юнг назвал подобное положение вещей Анима и Анимус или более известное понятие для нас Инь и Ян. Такая трактовка обозначает, что любая личность заключает в себе проявления как женской матрицы, так и мужской. По сути, человек всегда имеет два Архетипа, которые отвечают за мужские и женские проявления в психике человека. Поэтому в методологии TOP LIFE & BUSINESS MANAGEMENT рассматривают не примитивное деление на экстравертов и интровертов (кстати, в этом фатальная ошибка многих соционических учений, которые пытаются вас примитивно привести к одному из типов личности, что в принципе полностью искажает картину личности), а более точный подход трех сочетаний.

Вам необходимо определить сочетание экстра-

версии (Е) и интроверсии (I) в вас:

Вот характеристики экстраверсивной модели человека по Юнгу:

- чистосердечность,
- подвижность,
- уживчивость человека с другими,
- легкая приспособляемость к ситуации.

Натура с данным типом личности быстро создает социальные связи и привязанности, при этом легко отбрасывая дурные предчувствия и опасения. В незнакомой ситуации экстраверт легко предпринимает рискованные начинания.

Интроверсия же характеризуется:

- рефлексивной реакцией,
- колеблющейся натурой,
- стремлением к уединению.

Такому индивиду свойственно сохранять себя, удаляясь от объектов и почти всегда находясь в оборонительной позиции.

Хотел бы акцентировать внимание на то, что мы определяем сочетание, которое

может быть в абсолютно разном соотношении. Для определения модели необходимо вспомнить себя в крайних психических состояниях: на подъеме и упадке своих сил, чтобы более точно определить свою модель движения психической энергии.

1 сочетание: ЕЕ (две экстраверсии) — человек-солнце, человек-зажигалка. В любой ситуации он социально активен, нуждается в постоянном общении. Трудности его не пугают, а дают лишь повод для установления новых коммуникационных связей.

2 сочетание: EI (Экстраверсия/интроверсия) сбалансированный тип, который в зависимости от энергетического состояния организма и окружающей среды может проявлять себя в том или ином типе.

3 сочетание: II (интроверсия/интроверсия) достаточно аутичный, закрытый, молчаливый человек. Мысли обращены внутрь, на изучение себя в пространстве.

Конечно, бывают сложные ситуации с определением сочетаний. Обычно в моей практике оказывается не более 20% респондентов, которые очень мало интересуются собой и практически ничего о себе не знают, поэтому не могут определить эти со-

четания. И, как ни странно, относятся к первому типу сочетаний. Надеюсь, вам повезло, и вы без труда справились с этим заданием.

Шаг второй: определяем вторую бороздку ключа...

Этот шаг намного сложнее, и именно здесь встречается наибольшее количество ошибок при самоопределении, когда желаемое выдают за действительное, а навязанное (воспитанное) за природное (генетическое). Приступая к определению форм чувственного познания человека, важно учитывать два фактора:

1 фактор. Обычно у человека есть две доминирующие формы познания, однако вы найдете проявления у себя всех четырех форм, так как обучение, воспитание пытается у вас равномерно развить все формы. Используя чужие принципы, образы и идеи, вы тем самым пытаетесь неестественно менять себя, предавая свою «родовую матрицу». Поэтому крайне важно открыть свой «исходный код», а не сотворить себе кумира, копируя его по образу и подобию. Вам важно определить, доминирующие ли те формы, которые вы используете в критических, жизненно важных ситуациях. Например, в момент стрессовой ситуации вы реагируете бурно, эмоционально, а в

спокойном состоянии — логически, рассудительно. На лицо проявления Чувств (F) и Логики (T) в зависимости от внешнего и внутреннего контента, хотя в тот же момент вы иногда имеете свойства принимать решение Интуитивно (N). Ключевое слово иногда. Значит, у вас F и T форма реакции.

2 фактор. Иногда сложно вычлени эти формы, так как они могут гармонично сочетаться или находиться в конфликте. Например, сенсорика (S) находится в конфликте с интуицией (N), логика (T) с чувствами (F). То есть личность может быть одновременно и логичной и чувственной, а разницу можно почувствовать лишь во временном разрыве. Пять минут назад было принято эмоциональное решение, потому что было измененное психическое состояние (подъем), однако чуть позже мнение меняется и принимается другое, абсолютно логичное решение, так как человек перешел в другое энергетическое состояние. Накачка спортсменов перед матчем или отдела продаж в начале рабочего дня переводит их в боевое воинствующее состояние, когда логичные речевки на высоком эмоциональном фоне переводят команду или личность в Архетип «Война». Однако когда это состояние длительно не поддерживается, то члены

команды переходят в более слабые энергетические состояния и тут включаются сомнения, нерешительность, эмоции, предчувствия и т.д.

Важно! Почему так важно вычлени именно два базовых проявления, а не развивать, как принято сейчас, все четыре формы? Дело в том, что таланты личности лежат именно в одной форме познания с использованием второй как инструмента развития первой.

В противном случае происходит очень большой конфликт внутри личности, а это уже ближе к психопатологии (вариант раздвоения личности). Это и определяет цельность личности. Мы получаем человека, который постоянно ищет смысл жизни, бросается из крайности в крайность, находится в терзаниях себя и окружающих.

Итак, ознакомьтесь с таблицей ниже и, учитывая вышесказанное, смело определите у себя две формы познания и реакции.

Даже если вы ошибетесь сейчас, то в дальнейшем, при описании Архетипов, вы сможете сделать коррекцию.

В результате двух первых шагов мы получили матрицу из двух бороздок ключа для открытия «исходного кода». Давайте сделаем третий шаг и откроем его.

Название установки	Символ	Описание проявления признака	Аналогии		
Логика (Thinking)	T	Объективность, анализ, ориентация на факты, рациональность	Левое полушарное мышление	Конкретность	Рассуждение
Чувства (Feeling)	F	Субъективность, эмоции, ориентация на отношения с окружающими	Правое полушарное мышление	Образность	Переживание
Интуиция (Intuitive)	N	Мечты, фантазии, романтика, высшие потребности	Интуиция	Новизна	Информация
Сенсорика (Sensitive)	S	Практичность, сила, материальные потребности	Ощущения	Контроль	Объект

Шаг третий: определяем свои Архетипы.

Мы с вами определили первую бородку ключа, например, вы смешанный тип E+I. (шаг первый). По второй матрице определили вторую бородку ключа, например, S+N (шаг второй). Мы получили матрицу Архетипов, которые описываются двумя символами (бородками) ключа. В данном примере у нас могут быть сочетания, которые дают сразу 4 Архетипа:

ES — Повелитель

EN — Ребенок

IS — Хранитель

IN — Странник.

Теперь осталось изучить описание каждого Архетипа и выбрать два Архетипа, которые соответствуют вашей сущности Анима и Анимус! В случае если у вас EE или II, то определить свои Архетипы проще, так как у вас сразу будет всего лишь два сочетания.

Внимательно ознакомьтесь с описанием Архетипов и найдите окончательное соответствие со своим самоопределением.

В типологии Юнга принято выделять всего восемь цельных человеческих архетипов. Вот они: «Повелитель», «Воин», «Мыслитель», «Хранитель», «Друг», «Эстет», «Странник», «Ребенок» и «Повелитель».

Архетип Ребенок (EN)

Потребность: новизна, игра, обновление.

Проявление архетипа: человек, который считает, что жизнь прекрасна и удивительна. Для него жизнь — это веселая игра, праздник и развлечение. Оптимист, фантазер и выдумщик, он открыт всему новому, готов постоянно экспериментировать.

Крайнее проявление: строительство «воздушных замков», отрыв от реальности.

Стиль управления: творческий. Большое внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, поддержанию высокого «креативного» тона. Дресскод гибкий, как и рабочее расписание. Ценится юмор, оптимизм, новизна.

Особенности: компании с культурой подобного типа успешны в сфере развлечений, рекламном бизнесе, туризме, в работе с детьми, журналистике. В крайнем своем проявлении — творчество ради творчества, неорганизованность.

Профильная функция в каждой компании: обновление, творчество, юмор.

Архетип Эстет (EF)

Потребность: сексуальная привлекательность, чувственность.

Проявление архетипа: человек, который склонен к проявлению бурных эмоций. Ценит прекрасное, внимательно следит за модой и искус-

ством, общителен. Стараются всегда быть привлекательным для окружающих, находиться в центре внимания.

Стиль управления: эмоциональный. Большое внимание уделяется имиджу, созданию ярких впечатлений у клиентов, ориентации на изменения в общественном мнении.

Крайнее проявление: скандальность, эпатаж.

Особенности: подобные компании успешны в областях, связанных с искусством, модой, шоу-бизнесом, PR. Возможна частая смена приоритетов развития, бурные выяснения отношений между сотрудниками, отсутствие четких планов и инструкций.

Профильная функция в каждой компании: реклама, PR.

Архетип Воин (ET)

Потребность: воинственность, победа, мастерство, предприимчивость, безопасность.

Проявление архетипа: человек, который легко справляется со сложным делом, требующим профессионализма. Его естественная среда — это поле битвы, спортивное состязание, работа, т.е. там, где трудности требуют мужественных и энергичных

действий. Он с готовностью принимает вызов судьбы. Он ловок и предприимчив.

Крайнее проявление: «цель оправдывает средства», победа любой ценой.

Стиль управления: военно-полевой. Основной акцент — ориентация на результат, на победу. Повышение эффективности всех бизнес-процессов, развитие логистики, внедрение технологий, борьба за снижение издержек, повышение прибыльности. Уделяется особое внимание обучению сотрудников методам продвижения. Привлекаются «лучшие из лучших», ценятся личные достижения, профессионализм. От худших сотрудников активно избавляются.

Особенности: подобные компании успешны в области продаж, логистики, технологий. Способны активно противодействовать конкурентному окружению. В крайнем своем проявлении — «цель оправдывает средства».

Профильная функция в каждой компании: безопасность, продажи, логистика, финансы, технологии.

Потребность: логичность, планомерность, знания.

Архетип Повелитель (ES)

Потребность: контроль, доминирование.

Проявление архетипа: человек, который стремится управлять другими людьми, держать все под контролем. Он энергичен, напорист, уделяет внимание своему имиджу. Стараются занять в обществе высокое положение, укрепить свой авторитет и власть.

Крайнее проявление: тотальный контроль, авторитарность.

Стиль управления: имперский. Полная централизация управления. Четкое исполнение решений головного офиса во всех подразделениях — «приказы не обсуждаются». Поддержание в компании четкого разделения на «топов», «мидлов» и чернорабочих. Большое внимание уделяется атрибутам успешности и власти — фирменный стиль, автомобили, офис, имидж.

Особенности: подобный стиль управления характерен для компаний, контролирующих ключевые позиции обширных рыночных сегментов, а также для властных структур. Позволяет управлять крупными вертикально интегрированными бизнесами. Чрезмерное проявление архетипа приводит к проявлению элементов деспотизма, подавлению творческого подхода.

Профильная функция в каждой компании: управ-

ление, координация всех бизнес-процессов.

Архетип Хранитель (IS)

Потребность: комфорт, здоровье, расслабление.

Проявление архетипа: человек, для которого очень важно ощущение комфорта — удобная одежда, вкусная еда, хорошее здоровье, полноценный отдых. Он стремится жить без стрессов, ценит стабильность, уют и покой.

Крайнее проявление: консервативность, отторжение перемен.

Стиль управления: консервативный. Основной акцент — создание комфорта для сотрудников и клиентов, поддержание сложившихся «исторически» бизнес-процессов, правил и традиций. Внимание к прошлым достижениям, качеству товара и сервиса.

Особенности: подобные компании успешны в сфере услуг — здравоохранении, ресторанном и гостиничном бизнесе, антиквариате. Привлекательны для сотрудников и потребителей верностью традициям, поддержанием высокого качества обслуживания. Плохо реагируют на резкие изменения рыночной ситуации, отторгают новые идеи.

Профильная функция

в каждой компании: комфортные рабочие места, медицинское обслуживание, качественное питание, поддержание традиций и ценностей компании.

Архетип Мыслитель (IT)

Проявление архетипа: человек, который стремится во всем быть объективным. Рассуждает логично, старается все разложить «по полочкам». По натуре «технарь». Не склонен к проявлению эмоций. Хорошо ориентируется в законах, классификациях, способен дать мудрый совет.

Крайнее проявление: ни шагу без регламента и инструкции, бюрократизм.

Стиль управления: бюрократический. Основной акцент — вся деятельность четко регламентирована и детально прописана в инструкциях. Большое внимание уделяется сбору точной и достоверной информации. Проявление эмоций не приветствуется. Строгий классический дресс-код.

Особенности: подобные компании успешны в области высшего и профессионального образования, консалтинговых услуг, банковского бизнеса, информационных технологий, контроля качества, юридических услуг.

В крайнем своем про-

явлении: излишняя бюрократизация, «сухость».

Архетип Друг (IF)

Мотивация: принадлежность, взаимоотношения, забота, гуманность.

Проявление архетипа: человек, для которого очень важны дружба, взаимоуважение, верность слову, семейные ценности. Большое внимание в своей жизни уделяет человеческим взаимоотношениям, сентиментален. Ценит свою принадлежность к коллективу, «чувство локтя», душевность и искренность. Проявляет заботу и внимание к своим друзьям и близким.

Крайнее проявление: морализаторство.

Стиль управления: семейный. Большое внимание уделяется взаимоотношениям в коллективе, культивированию чувства принадлежности к команде.

Особенности: характерен для многих компаний семейного типа, гуманитарных и благотворительных организаций, клубов по интересам. В крайнем своем проявлении — нетерпимость к людям с иными взглядами, появление сплетен и интриг, субъективизма.

Профильная функция в каждой компании: HR,

управление мотивацией, обучение персонала, корпоративные мероприятия.

Архетип Странник (IN)

Потребность: поиск индивидуальности, раскрытие тайн мироздания, взгляд в будущее.

Проявление архетипа: человек, который стремится быть не таким как все, отстаивает свою индивидуальность. Его привлекают тайны природы, загадки истории. Он стремится познать смысл жизни, найти свое призвание, предназначение. Любит философствовать, путешествовать наяву и в своих фантазиях.

Стиль управления: новаторский. Большое внимание уделяется исследованиям, работе над перспективными задачами, стратегическими планами, прогнозированию тенденций развития. Ценятся нестандартные идеи, гипотезы, индивидуальность, интуиция.

Особенности: компании с культурой подобного типа успешны в инновационной и инвестиционной деятельности, венчурных проектах, в медиа-бизнесе, научной деятельности. В крайнем своем проявлении — оторванность от жизни.

Профильная функция в каждой компании: мар-

кетинговые исследования, стратегические разработки, моделирование.

Крайнее проявление: уход в себя, увлечение рефлексией.

Шаг четвертый: определяем свои базовый и добавочный Архетипы...

Мы дошли до самого интересного шага, который дает феноменальную матрицу личностей, дает понимание многообразия проявления человеческой природы. Объясняет, почему, с одной стороны, легко определить свой «исходный код», с другой стороны, так сложно следовать ему по жизни для осмысленного раскрытия своего потенциала.

Сочетание двух ваших Архетипов тоже дают матрицу.

Например, сочетание ES — Повелитель IN — Странник формирует властную сильную натуру, которая добивается всего благодаря своей природной интуиции, «чуйке» или «смекалке». Кстати, это Архетип большинства российских предпринимателей, в компании которых нет системы, тем не менее до определенного момента они легко справляются с управлением коллективом благодаря некому предчувствию, их компании процветают до

определенной точки развития, пока не столкнутся с конкуренцией корпораций и любого рода жестко интегрированных компаний. Однако если будет сочетание наоборот — IN — Странник+ ES — Повелитель, то мы практически не увидим проявления Архетипа повелителя, а встретим только лишь Странника.

Это самый парадоксальный фактор, с которым я столкнулся в практике консалтинга и коучинга. Дело в том, что проявления форм, как вы помните, связано еще и с Анима (женское проявление) и Анимус (мужское проявление). Так вот здесь есть уникальный парадокс, который ярко стал проявляться в последнее время в нашем обществе. Дело в том, что, если вы мужчина, то вы должны развивать более сильный мужской Архетип, а женский использовать как добавочный, как инструмент развития первого. Тогда происходит усиление мужского Архетипа, открываются таланты, и происходит резонанс с «генетической матрицей», который дает прилив сил и намерений. В противоположность этому, при развитии слабого (женского) Архетипа мужской неизбежно стремится к исчезновению, его характеристики исчезают из проявлений личности. Человек не находится в конфликте со своим я, однако у него отсутствует энергия, жела-

ние развиваться, достигать целей, он переходит в состояние существования, а не полноценной жизни. Прокрастинация напрямую связана с развитием более слабого Архетипа личности, взамен базового. Развитие слабого Архетипа не требует от человека дополнительных усилий по жизни, нет необходимости брать на себя ответственность. Жизнь по течению в силу обстоятельств устраивает многих.

Именно поэтому, настолько актуально стало наличие в обществе «настоящих» мужчин, которые бы взяли ответственность и за себя, и за подопечных. Именно поэтому бизнес испытывает колоссальный дефицит управленцев среднего звена.

В противовес этому, по закону Инь и Ян, женщины стали приобретать все более мужские черты, легко брать ответственность на себя за детей, за доход, за результат, так как развивать свой женский Архетип для них является более сложной задачей, так как требует значительных усилий и знаний, как достигать цель не напрямую, а используя свои женские чары.

С точностью да наоборот все происходит с женщиной, когда она активно занимается бизнесом по мужским законам. Женские характеристики

ее базового Архетипа постепенно стираются и мы, по факту, видим прагматичного «мужика в юбке». Что сплошь и рядом.

Движение «феминизм» как раз способствовало развитию этого диссонанса, когда женщина не пыталась стать «Женщиной», а боролась за права равенства с мужчиной. Конечно, это очень правильная доктрина для работодателя, так как от 40% до 70% дополнительной рабочей силы составляют как раз женщины. Хотя в современном мире при развитии роботизации роль женщины как рабочей силы бизнеса будет постепенно сокращаться при условии, что мужское население окончательно не деградирует и не превратится в «слабый» пол человечества.

Что важно отметить — изменение архетипа напрямую связано с изменением гормонального фона организма. Поэтому есть изменения, которые позитивно развивают и личность, и организм или разрушают, вступая во внутренний конфликт.

Вывод: обретение психической целостности личности возможно лишь с развитием одного базового Архетипа, который генетически заложен в нас.

Сочетание восьми типов Архетипов дают матрицу из

64 типов личности (как в китайской системе И-Цзин), однако, зная, что Архетипы женщин и мужчин тоже имеют некие различия, то получаем матрицу в 128 типов.

Учитывая размытость, не проявленность четких контуров Архетипов в связи с воспитанием родителей и общества, давлением внешних факторов, воздействий религиозных и философских учений, мы получаем то многообразие личностей и их проявлений, которое порой вызывает у нас ощущение хаоса.

Переход к резонированию «исходного кода» человека позволяет более точно активировать мотивации и потребности Архетипов и, соответственно, самой личности человека.

Развитие базового Архетипа — это и есть личностный рост, который рассматривается в разделе TOP LIFE MANAGEMENT.

Шаг пятый: жизненные циклы людей/компаний и Архетипы.

TOP LIFE & BUSINESS MANAGEMENT — это очень органичная система, и вы далее увидите, что она также связана с еще одной матрицей, построенной на Архетипах Юнга, а именно сочетания с жизненными

циклами (периодами) человеческого бытия или развитием компании. Давайте выстроим Архетипы в хронологическом порядке, начиная от Ребенка, заканчивая Странником (стариком). Вы отчетливо увидите связи Архетипов с периодами жизни человека, где наивысшим пиком будет Архетип Повелителя, как точка наивысшего раскрытия потенциала личности. Соответственно, происходит резонанс пары Архетипов с определенным возрастным периодом у человека. Например, если у вас есть Архетип Повелителя, то максимальных результатов вы достигнете в возрасте от 42 до 56 лет. Конечно, это зависит от генетической продолжительности жизни и еще ряда факторов.

Хотел бы заострить внимание на том, как похожи эти циклы с этапами развития компании, что были ранее описаны доктором И. Адизесом.

Первый период человека от рождения до полового созревания, как и Архетип, называется Ребенок (Младенчество). Это слабый, зависимый от других архетип, так и период в жизни, ценностями которого являются развитие, игра, адаптация, фантазия, новизна, жизнерадостность. Это так называемые стартапы в бизнесе. Для этого периода характерна экстраверсия и интуиция.

Следующий период — архетип Эстет/Любовник. Период от полового созревания до начала карьерного роста (так называемый возраст Христа). Ценности: чувства, эмоции, взаимоотношения, оценка окружающих и т.д.

Глядя на эти этапы, мы видим систему трансформации управления компанией в зависимости от периода (вернитесь к описанию Архетипов и обратите внимание на соответствия между типом управления и периодом развития по И. Адизесу).

Ребенок

Стиль управления: творческий (стартап).

Эстет

Стиль управления: эмоциональный (успешный стартап, минимальная конкуренция, «Голубой океан»).

Воин

Стиль управления: военно-полевой (стадия активных продаж, конкурентная борьба, автоматизация процессов, KPI).

Повелитель

Стиль управления: имперский (корпоративная модель, лидерство, очередной захват доли рынка, доминирование, «Бережливое производство»).

Хранитель

Стиль управления: консервативный (удержание доли рынка, социальная значимость).

Мыслитель.

Стиль управления: бюрократический (стагнация, несмотря на детальную проработку, несоответствие переменам в обществе и на рынке, отставание).

Друг

Стиль управления: семейный (нетворкинг, сетевой бизнес, капсулирование на уровне своей ниши).

Странник

Стиль управления: новаторский (инвестиционный, исследовательский, AGILE).

Из этого вытекает и следующая мысль, что на разных этапах нужны разные команды специалистов, которые бы резонировали на цели и ценности этого этапа. И теперь органично выглядит, несмотря на гуманистический подход, ценность того или иного сотрудника на разные периоды развития компании. Почему переход с одного уровня управления на другой меняет кардинально эффективность бизнеса? Почему в 97% случаев команда стартапа не доживает до звездного часа своего бизнеса?

И последнее. Крайне важно отметить, что потребности каждого периода к сотрудникам, ресурсам и управлению абсолютно разные, и бизнесы гибнут как раз в момент перехода с одного этапа на другой при несвоевременных соответствующих изменениях.

Шаг шестой: гармония Архетипов.

Это пункт поведает вам, как правильно сочетать и использовать Архетипы в жизни и в бизнесе. Как вы смогли заметить, Архетипы имеют свои зеркальные отражения: Ребенок стоит напротив Странника, так как оба используют Интуицию как форму познания мира. Они реально гармонируют между собой, так как у ребенка избыток энергии за счет экстраверсии, а у странника недостаток за счет интроверсии. В сочетании они часто дают неплохой результат.

Как это выглядит в жизни: это внуки и бабушки. У малышей избыток энергии, который продлевает жизнь старикам. Вместе им хорошо до определенного возрастного развития. Помните пословицу: что старый — что малый!

А как это выглядит в бизнесе? Также! Вначале тяжело любому стартапу, и он ищет Инвесторов, Бизнес-Анге-

лов, которые сами уже не могут (не хотят) зарабатывать деньги, а используют для этого потенциал молодых. Кстати, мы все на старости лет мечтаем быть просто инвесторами. К чему бы это?

Напротив Эстета (Любовника) всегда стоит Друг. Рядом с красавицей — страшенькая подружка. Разве не так и в бизнесе? Первые отличные результаты всегда приходят от «сарафанного» радио, рекомендаций и друзей, от того же нетворкинга. А когда клиентов не хватает, возникает конкуренция! И на этом этапе нужны технологии активных продаж (Архетип Война), автоматизация и систематизация Мыслителя и кредиты банков (Архетип Мыслителей), реальные инструменты работы.

Не потому ли журнал «Коммерческий директор» требует больше практики и реальных кейсов в своих статьях, немного пренебрегая стратегией и теорией?

В жизни это связано с карьерным ростом и вашим желанием читать спец. литературу, получать MBA и т.д. А когда ты уже чего-то достиг, стал лидером, то эта тема тебя волнует на всех этапах твоего бизнеса. Хочется внедрить систему лидерства по технологии «Бережливого производства», чтобы уси-

лить отрыв (Архетип Повелитель) от конкурентов, в тот же момент пора заботиться о команде, традициях успеха, чтобы продлить свой звездный час как можно дольше (Архетип Хранителя).

Помните, как у Марка Захарова в «Обыкновенном чуде»? Был охотник, который давно не стрелял, так как боялся промахнуться и потерять былую славу (Архетип Хранителя).

Шаг седьмой: целеполагание. Процесс Архетипов.

Это один из нелицеприятных шагов для меня, как автора **TOP LIFE & BUSINESS MANAGEMENT**. Однако именно этот пункт позволил мне правильно относиться к себе и людям, требовать и получать от человека то, что он может в реальности дать, а не разочароваться от своих наивных ожиданий.

Я говорю о силе Архетипов. Глядя на пирамиду, вы отчетливо видите внизу слабые Архетипы, во главе которых стоит Повелитель. Как бы горестно ни было сознавать для некоторых, но из березовой бруньки дуб не вырастет, и не надо мечтать о карьере льва, будучи по жизни кроликом... Хотя ты можешь стать Повелителем кроликов, но карьера льва явно не светит, лишь пародия на нее.

Так часто бывает, когда отличный продажник (Архетип Война), становится посредственным, плохим руководителем, потому что это Архетип Повелителя. Он, бедняжка, учится, работает над собой, тратит уйму времени на карьерный рост, который отбирает больше сил, и победы достигаются тяжелейшим трудом, не принося удовлетворения.

Вы можете возразить, что есть сотни историй про «Золушек». Однако это только сказки, или путь самооткрытия себя, своего потенциала, Архетипа Повелителя, которые последовательно, а иногда и нет, проходят этот путь снизу вверх.

Амбиции, не подкрепленные «исходным кодом», не резонируют, а лишь остаются амбициями. Вот поэтому из тысяч консультантов и тренеров на плаву остаются истинные единицы, для которых это естественное состояние. И они годами светят на Олимпе, а не зажигаются и моментально сгорают.

Что же этот шаг даст вам, дорогой читатель, с практической точки зрения? Два очень важных вывода:

1 вывод: надо соответствовать своим Архетипам и развиваться в направлении профессии, которые относятся к вашим Архетипам.

Например, если мы говорим о продавниках, то обязан быть Архетип Война. Он может быть завуалирован любым другим, например, Архетипом Друга. Это отличное сочетание, когда мягкий внимательно слушающий друг неизбежно ведет клиента к покупке (Цель для Воина).

Кризис, который сейчас испытывает большая часть компаний, связан прежде всего с несоответствием психопрофиля менеджеров по продажам поставленным целям и задачам.

Если вы Архетип Эстета, то ваше место в рядах крестного класса, будьте маркетологами, рекламщиками, если вы Друг, то создавайте сети, нетворкинг, если вы Странник, найдите себя в инвестициях и новаторстве, в путешествиях и построении моделей будущего...

2 вывод: если присмотреться вновь к вышепредставленной таблице, то вы увидите: сенсорика (S) находится в конфликте с интуицией (N), логика (Т) — с чувствами (F). Как вы думаете, люди, у которых преобладают интуиция (N) и чувства (F), могут себе поставить цель и быть безумно мотивированными? Вот вам и ответ, когда вы ставите им планы, гоните на результат, а в итоге понимаете, что они не готовы зарабатывать

много, и они боятся достигать результат. Потому что **Интуиция и Чувства — это процесс!** Им нравится сам процесс и в меньшей степени результат. Они живут здесь и сейчас, для них важнее всего внимание руководителей или оценка окружающих, чем конкретный результат.

Большая часть бизнес-тренеров являются Странниками, которые завалят вас новыми потоками информации, классификаций, фактов. И, соответственно, крайне тяжело ждать от них конкретного результата, но так как они в большинстве своем Архетипы Эстетов (артисты), то они производят поистине неизгладимое впечатление, «волшебный» пинок, но никогда не готовы отвечать за результат и не стремятся к этому. А вот Архетипы, которые основываются на Логике и Сенсорике, живут ради достижения целей. Иногда процесс их не интересует, им нужен результат.

Это крайне значимо в процессе управления, так как для кого-то достаточно поставить цели и включить KPI, а кому-то нужно правильно организовать процесс, и результат не заставит себя ждать долго.

Исходя из второго вывода, важно понимать, что у каждого человека своя «правда», свои ценности. Каждый че-

ловек должен быть на своем месте, иначе страдает и он, и вся компания. Признать, найти свое признание — далеко не простой путь. Быть честным с собой и признать себе, что это не твое, крайне сложно, но не признать, значит идти не своей дорогой, которая не приносит ощущения легкости и счастья, ощущения миссии и своего призвания.

Поэтому, я считаю, что наивысшее искусство на Земле — это искусство управления. Управления собой, людьми, потребителями, бизнесом. Кто постиг это искусство, действительно становится

богатым в правильном понимании этого слова.

Архетипы в бизнесе.

Как видно из этого соответствия и из той логики, которую я привел выше, Архетипологическая матрица актуальна для бизнеса в большей степени, чем любая другая методология и классификация, так как она холистически отвечает на все главные вопросы бизнеса, а именно:

1. Видение бизнеса
2. Цели бизнеса

3. Миссия бизнеса
4. Ценности бизнеса
5. Позиционирование бизнеса, продукта
6. Стратегия бизнеса
7. Тактика бизнеса
8. Управление бизнесом
9. Ресурсы бизнеса, в том числе людские
10. Этапы развития бизнеса
11. Целевая аудитория

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

КАК ГРАМОТНО ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОХОЖДЕНИЕ РАБОТНИКАМИ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПСИХИАТРИЧЕСКОГО ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ

Андрей
Криницын

В статье будут освещены вопросы правомерности привлечения работников к дисциплинарной ответственности за отказ от прохождения обязательного психиатрического освидетельствования (ОПО), оплаты времени отстранения на период прохождения ОПО работников микропредприятий, сроков действия решения комиссий по ОПО и проблемы несоответствия профессиональных стандартов требованиям Перечня медицинских психиатрических противопоказаний, а также о категориях работников, одной из которых весьма затруднительно будет пройти обязательное психиатрическое освидетельствование, а другой — невозможно в современных правовых реалиях.

Психиатр «без сапог» и его подопечные

Пункт 5 примечаний к Перечню медицинских психиатрических противопоказаний, утвержденному Постановлением Совета Министров — Правительства Российской Федерации от 28 апреля 1993 г. № 377, обязывал работников учреждений, оказывающих

психиатрическую помощь, проходить психиатрическое освидетельствование в соответствии с правилами устройства и эксплуатации указанных учреждений. В связи с принятием Постановления Правительства РФ от 23.09.2002 № 695 этот пункт утратил силу.

Однако это изменение не коснулось самого Перечня,

а именно работ, связанных с использованием фармакологических средств — применением нейролептиков в психиатрической практике. Большинство психиатров применяют нейролептики при лечении тех или иных заболеваний либо психозов.

Это отражено в проекте профессионального стан-

3.1. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Оказание медицинской психиатрической помощи населению	Код	A	Уровень квалификации	8
Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	Займствовано из оригинала		Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Возможные наименования должностей	Врач-психиатр Врач-психиатр участковый Врач-психиатр детский Врач-психиатр детский участковый Врач-психиатр подростковый Врач-психиатр подростковый участковый
Требования к образованию и обучению	Высшее образование — специалитет по одной из специальностей «Лечебное дело», «Педиатрия». Интернатура/ординатура по специальности «Психиатрия»
Особые условия допуска к работе	Сертификат специалиста или свидетельство об аккредитации специалиста по специальности «Психиатрия». Прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Отсутствие ограничений на занятие профессиональной деятельностью, установленных действующим законодательством Российской Федерации
Необходимые умения	Назначать медикаментозное лечение с учетом клинической картины психического расстройства и в соответствии с действующими клиническими рекомендациями, протоколами ведения больных и стандартами оказания медицинской помощи при психических расстройствах и расстройствах поведения, используя: — антипсихотики (нейролептики) — антидепрессанты

дарта «Врач-психиатр», размещенного на сайте <http://www.profstandart.rosmintrud.ru>, который планируется к принятию в 2016 году.

III. Характеристика обобщенных трудовых функций

Обратите внимание, что перечень медицинских противопоказаний для осуществления отдельных видов профессиональной деятельности и деятельности, связанной с источником повышенной опасности, утвержденный Постановлением Правительства РФ от 28.04.1993 № 377, в разделе фармакологические средства содержит **прямое указание** на применение *нейролептиков в психиатрической практике*, а дополнительными противопоказаниями являются *алкоголизм, наркомания и токсикомания*.

Представленный проект в разделе «особые условия допуска к работе» не обязывает проходить врача-психиатра обязательное психиатрическое освидетельствование в нарушение требований статьи 213 ТК РФ и учитывает отсутствие ограничений на занятие профессиональной деятельностью, установленных действующим законодательством Российской Федерации (со ссылкой на положения статьи 351.1 ТК РФ).

В число организаций-работчиков данного проекта профессионального стандарта входит Министерство здравоохранения Российской Федерации, которое в силу требований пункта 2 Постановления Правительства РФ от 23.09.2002 № 695 должно осуществлять организационно-методическую работу по вопросам, связанным с прохождением обязательного психиатрического освидетельствования работниками, осуществляющими отдельные виды деятельности, а также общественная организация «Российское общество психиатров», члены которой должны наизусть знать Перечень медицинских противопоказаний для осуществления отдельных видов профессиональной деятельности. Каким образом возникло столь досадное упущение, остается только догадываться.

К сожалению, другие проекты профстандартов (например, врача-хирурга) и уже действующие профстандарты (например, животновод, сварщик¹) грешат тем же — повсеместным игнорированием прохождения обязательного психиатрического освидетельствования. Например, профстандарт фрезеровщика

¹ Приказ Минтруда России от 28.11.2013 № 701н содержит указания на положения статьи 213 Трудового кодекса РФ и приказ Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 № 302н, однако указаний на Постановление Правительства РФ от 23.09.2002 № 695 нет

содержит в себе бланкетную ссылку на законодательство об охране труда в целом в раздел «особые условия допуска к работе», но часть работодателей так и не почерпнут из этого профстандарта полезную информацию о том, что фрезеровщик должен пройти ОПО.

Хотя это может принести и пользу: раз в профстандартах, утверждаемых Министерством труда РФ, отсутствуют упоминания о прохождении ОПО как особом условии допуска к работе, то это может сыграть не последнюю роль в судебных баталиях с работниками, не прошедшими ОПО по той или иной причине.

Возникает вопрос, каким образом врачи-психиатры, являющиеся членами комиссии по ОПО, сами смогут пройти данную процедуру? Для этого нужно будет пройти ОПО при приеме на работу, чем могут похвастаться немногие психиатры. Следовательно, члены комиссий по ОПО, не прошедшие данную процедуру, должны быть отстранены от исполнения трудовых обязанностей в соответствии с требованиями статей 76 и 212 Трудового кодекса РФ и пройти ОПО, например, в другом регионе. Однако и там обстановка навряд ли будет кардинально отличаться. Данная ситуация ставит в крайне затруднительное положение всю систему медицинских

учреждений, осуществляющих ОПО. Оптимальным выходом из щекотливой ситуации явилось бы «возрождение» пункта 5 примечаний к Перечню медицинских психиатрических противопоказаний, позволявшего психиатрам проходить

уполномочена федеральным органом исполнительной власти в сфере здравоохранения (ФМБА России) или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере здравоохранения на принятие решений о призна-

тельстве работников» уполномочил на проведение обязательного психиатрического освидетельствования врачебную комиссию негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на ст.

ПРЕДСТАВЛЕННЫЙ ПРОЕКТ В РАЗДЕЛЕ «ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ДОПУСКА К РАБОТЕ» НЕ ОБЯЗЫВАЕТ ПРОХОДИТЬ ВРАЧА-ПСИХИАТРА ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ПСИХИАТРИЧЕСКОЕ ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЕ В НАРУШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ СТАТЬИ 213 ТК РФ

психиатрическое освидетельствование в соответствии с правилами устройства и эксплуатации учреждений, оказывающих психиатрическую помощь.

В последнее время стали появляться частные медицинские организации, предлагающие услуги по прохождению ОПО. Следует отметить, что деятельность организаций будет являться легитимной только при соблюдении требований, указанных в части 1 статьи 6 Закона РФ от 02.07.1992 № 3185-1 «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании» и наличии соответствующей лицензии. Так, врачебная комиссия, действующая в частной медицинской организации², должна быть

² Приказ Министерства здравоохранения Забайкальского края от 29.06.2016 № 436

нии работника пригодным/непригодным к выполнению отдельных видов профессиональной деятельности и деятельности, связанной с источником повышенной опасности. Действующее законодательство не содержит ограничений на проведение обязательного психиатрического освидетельствования врачебными комиссиями частных медицинских организаций, имеющих соответствующие лицензии и уполномоченных на то органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере здравоохранения.

Так, приказ Министерства здравоохранения Забайкальского края № 376 от 14.07.2014 «Об организации деятельности врачебной комиссии по обязательному психиатрическому освиде-

чита-2 ОАО «РЖД»» в рамках положений пункта 9.3.8 Положения о Министерстве здравоохранения Забайкальского края, утвержденного Постановлением Правительства Забайкальского края № 255 от 08.05.2014, регулирующего проведение медицинских экспертиз, медицинских осмотров и медицинских освидетельствований в медицинских организациях, подведомственных Министерству.

Также в большинстве регионов действуют программы развития государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения³, основными целями которых являются создание конкурентоспособной среды между госу-

³ static-1.rosminzdrav.ru/system/attachments/attaches/000/024/128/original/Справочная_информация_-_Программы_субъектов_РФ_по_развитию_ГЧП.pdf?1426262088

дарственными и частными медицинскими организациями и возможность выбора пациентом медицинских организаций с более высоким качеством предоставления медицинских услуг, независимо от формы собственности медицинских организаций. Наличие подобных программ достаточно убедительно опровергают доводы о том, что обязательное психиатри-

ческих предприятий для проведения трудовой терапии, обучения новым профессиям и трудоустройства на этих предприятиях лиц, страдающих психическими расстройствами, утвержденном Постановлением Правительства РФ от 25.05.1994 № 522, имеется ссылка на невозможность трудоустройства на обычном производстве по медицинским показаниям и

можно только посредством внесения изменений в действующее законодательство.

Срок действия и универсальность решения комиссии по ОПО

Работодателей и работников волнует срок действия решения комиссии по ОПО. К сожалению, данный вопрос

СРОК ДЕЙСТВИЯ РЕШЕНИЯ КОМИССИИ ДОЛЖЕН УСТАНОВЛИВАТЬСЯ ИСХОДЯ ИЗ СПЕЦИФИКИ ПРОФЕССИИ ОБСЛЕДУЕМОГО, А СРОК НЕ МОЖЕТ ПРЕВЫШАТЬ ПЯТИ ЛЕТ

ческое освидетельствование могут проводить медицинские организации исключительно государственной или муниципальной форм собственности.

Хотелось бы отметить категорию работников, которые в настоящее время даже теоретически не смогут пройти ОПО. Речь идет о лицах, страдающих психическими расстройствами и участвующих в производительном труде на лечебно-производственных предприятиях в порядке трудовой терапии в соответствии с медицинскими рекомендациями. Упоминание о них можно найти в статье 227 Трудового кодекса РФ.

Несмотря на то, что в пункте 2 Положения о лечебно-производственных государ-

ственным предприятиям, законодательство⁴ устанавливает обязательные квоты рабочих мест на предприятиях, в учреждениях и организациях для трудоустройства лиц, страдающих психическими расстройствами.

Следовательно, работники этой категории могут осуществлять трудовую деятельность не только в лечебно-производственных предприятиях, но и в обычных организациях в рамках соответствующей обязательной квоты. И в этом случае ребром встает вопрос о прохождении ими ОПО, которое они заведомо не пройдут. Решить этот нелегкий вопрос воз-

на федеральном уровне не урегулирован, а на региональном — сроки могут быть установлены приказом органа здравоохранения субъекта и варьироваться от 3 месяцев до года. Если исходить из сроков прохождения ОПО, то минимальный срок действия решения комиссии должен варьироваться от трех до пяти лет.

На мой взгляд, данные сроки чересчур короткие и срок действия решения комиссии должен устанавливаться исходя из специфики профессии обследуемого, а срок не может превышать пяти лет.

С 01 января 2017 года статья 65 ТК РФ претерпит изменения. С этой даты лица, поступающие на работу, должны

⁴ Статья 16 Закона РФ от 02.07.1992 № 3185-1 «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании»

предъявлять работодателю справку о том, является или не является лицо подвергнутым административному наказанию за потребление наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача либо но-

психиатрическими противопоказаниями к осуществлению отдельных видов деятельности, а также к работе в условиях повышенной опасности, являются алкоголизм и наркомания (работники военизированной охраны, горноспа-

есть действующее решение комиссии по ОПО (с четко определенным сроком действия) и которые представляют собой лакомый кусочек для других работодателей, не обремененных обязанностью повторно оплачивать его.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЕ ОСТАЕТСЯ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ, НО НЕ ДЛЯ РАБОТНИКА

вых потенциально опасных психоактивных веществ, которая выдана в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел, — при поступлении на работу, связанную с деятельностью, к осуществлению которой в соответствии с федеральными законами не допускаются лица, подвергнутые административному наказанию за потребление наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача либо новых потенциально опасных психоактивных веществ, до окончания срока, в течение которого лицо считается подвергнутым административному наказанию.

Согласно Перечня дополнительных медицинскими

сатели, пожарные, работы, непосредственно связанные с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, и психиатры).

В целях наиболее полного исследования работника во врачебной комиссии, проводящей ОПО указанных категорий работников, обязательно должен состоять психиатр-нарколог для определения склонности будущего работника к потреблению наркотиков. Неоценимую помощь в этой проблеме могут оказать соответствующие изменения в статью 65 Трудового кодекса РФ о предоставлении при приеме на работу решения комиссии по ОПО, которое содержало бы указание на отсутствие склонности к потреблению наркотиков. Такое изменение законодательства существенно бы повысило мобильность трудовых ресурсов, да и работодатель не разбрасывался бы работниками, у которых на руках

Справка о том, является или не является лицо подвергнутым административному наказанию за потребление наркотических средств, по сути, представляет собой «филькину» грамоту. Учитывая положения КоАП РФ, позволяющие оттягивать дату вступления в законную силу постановления о назначении административного наказания, а также возможность освобождения от административной ответственности в связи с добровольным обращением в медицинскую организацию для лечения в связи с потреблением наркотических средств или психотропных веществ без назначения врача (а то и вовсе покупку этого назначения врача), практическая ценность этого документа для работодателя весьма невелика.

В целом, решение комиссии по ОПО как документ, предшествующий заключи-

тельному акту, составляемому при прохождении ПМО, должно быть более универсальным для работника и работодателя и освобождать их от прохождения врача-психиатра в ходе проведения предварительного медицинского осмотра (который тоже стоит денег). А в отношении работников, работающих на Крайнем Севере и подпадающих под действие Перечня № 377, содержать указание (при проведенной электрокардиографии) на отсутствие противопоказаний

ными факторами, а также к работам, при выполнении которых обязательно проведение предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, указанные лица в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, направляются для освидетельствования во врачебную комиссию, уполномоченную на то органом здравоохранения. Зачем? Предварительный медицинский осмотр прово-

ниями статьи 214 ТК РФ, а ОПО является для работника добровольной процедурой, несмотря на ее название «обязательное». Обязательным освидетельствование остается для работодателя, но не для работника.

**Дисциплина превыше всего
или типовая форма трудового
договора с «сюрпризами»**

Постановлением Правительства РФ от 27.08.2016

ПРИМЕНЕНИЕ К РАБОТНИКАМ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ ЗА ОТКАЗ ПРОЙТИ ОПО ЯВЛЯЕТСЯ СПОРНЫМ В СИЛУ ОТСУТСТВИЯ ТАКОЙ ОБЯЗАННОСТИ У РАБОТНИКА, ЗАКРЕПЛЕННОЙ В ТК РФ

для работы и проживания в данных районах и местностях согласно требованиям статьи 324 ТК РФ.

Загадкой для меня остается письмо Минздрава России от 03.09.2015 № 14-1/3069356-3176 «Об обязательном психиатрическом освидетельствовании работников», в котором указано, что в случае выявления врачом-психиатром и (или) наркологом лиц с подозрением на наличие медицинских противопоказаний, соответствующих профилю данных специалистов, к допуску на работы с вредными и (или) опасными производствен-

дится только при наличии у работника решения комиссии по ОПО⁵, да и в случае выявления подозрений на наличие медицинских психиатрических противопоказаний лучше направить работника на внеочередной медицинский осмотр к профильному врачу, так как работник обязан проходить внеочередные медицинские осмотры по направлению работодателя в соответствии с требова-

⁵ Пункт 9 приложения № 3 к Порядку проведения обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, установленного Приложением № 3 к Приказу Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 № 302н

№ 858 утверждена типовая форма трудового договора, заключаемого с работодателем-микропредприятием. Данная форма подлежит применению микропредприятиями с 01 января 2017 г. Согласно подпункту «д» пункта 11 формы типового трудового договора работник обязан проходить обязательное психиатрическое освидетельствование, в то время как статья 214 ТК РФ и Закон РФ «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании» не содержат такой обязанности у всех работников, а не только работников микропредприятий. Данный подпункт типового

трудового договора содержит условие, ограничивающее права работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и не подлежит применению в силу прямого указания статьи 9 ТК РФ. Налицо нарушение части 3 статьи 55 Конститу-

ции РФ — ограничение прав граждан возможно только федеральным законом, а не подзаконным актом.

чивать период прохождения работником ОПО по направлению работодателя в размере среднего заработка (за исключением прохождения ОПО по просьбе работника в соответствии с медицинскими рекомендациями — ст. 212 ТК РФ).

трудовой договор не будет подлежать применению в этой части.

Сам по себе отказ работника пройти ОПО влечет за собой обязанность работодателя отстранить его, и лишь систематическое уклонение

ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО НЕ СОДЕРЖИТ ОГРАНИЧЕНИЙ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПСИХИАТРИЧЕСКОГО ОСВИДЕТЕЛЬСТВОВАНИЯ ВРАЧЕБНЫМИ КОМИССИЯМИ ЧАСТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ИМЕЮЩИХ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ЛИЦЕНЗИИ И УПОЛНОМОЧЕННЫХ НА ТО ОРГАНом ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ции РФ — ограничение прав граждан возможно только федеральным законом, а не подзаконным актом.

В соответствии с подпунктом «е» пункта 13 работодатель обязан сохранять за работником средний заработок на время прохождения указанных в подпункте «д» пункта 11 типовой формы трудового договора обязательных медицинских осмотров (освидетельствований) в соответствии с ТК РФ.

Это несомненное улучшение прав работников микропредприятий, так как ТК РФ не содержит норм, обязывающих работодателя опла-

чивать период прохождения работником ОПО по направлению работодателя в размере среднего заработка (за исключением прохождения ОПО по просьбе работника в соответствии с медицинскими рекомендациями — ст. 212 ТК РФ).

Острые дискуссии вызывает вопрос о привлечении к дисциплинарной ответственности лиц, не желающих добровольно проходить ОПО. Данная проблема фактически не касается лиц, поступающих на работу, так как применять дисциплинарное взыскание возможно только к работникам.

Применение к работникам дисциплинарных взысканий за отказ пройти ОПО является спорным в силу отсутствия такой обязанности у работника, закрепленной в ТК РФ. Включение в трудовой договор подобной обязанности будет ухудшать положение работника, вследствие чего

либо последующие отказы при наличии добровольного письменного согласия на прохождение ОПО может повлечь за собой привлечение к дисциплинарной ответственности.⁶

На мой взгляд, во избежание возникновения большого количества судебных исков об оспаривании мер дисциплинарного воздействия следует воплотить в жизнь инициативу Минтруда о заключении срочных трудовых договоров с работниками, занятыми на работах с вредны-

⁶ Подпункт «в» пункта 35 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»

ми и опасными веществами, и внесении соответствующих изменений в статью 59 ТК РФ. Максимальный срок действия срочного трудового договора — 5 лет и по истечении этого срока, если работник заинтересован продолжить трудовые отношения, то фактов отказов либо уклонения от прохождения ОПО попросту не будет.

охранения СССР № 555 от 29.09.1989, фактически утративших силу с принятием вышеуказанного перечня, а также Приказа Минздрава РФ от 31.05.1993 № 116 «Об объявлении Постановления Совета Министров — Правительства Российской Федерации «О реализации Закона Российской Федерации «О психиатрической помощи

подробнее. Неподдельный интерес у работодателей вызывает пункт 13 примечаний к приложениям 1 и 2 Приказа Министерства здравоохранения СССР № 555 от 29.09.1989, согласно которому участие врача-психиатра было обязательно только при проведении предварительных (при поступлении на работу) медицинских осмотров.

РАСПЛЫВЧАТЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ ПОЗВОЛЯЮТ НЕОБОСНОВАННО РАСШИРЯТЬ КОЛИЧЕСТВО РАБОТНИКОВ, КОТОРЫМ НУЖНО ПРОЙТИ ОПО

Перечень № 377 и его применение

Многих волнует вопрос, откуда вообще появилось это пресловутое ОПО, ведь раньше его не было! Перечень № 377 является «калькой» приложений 1 и 2 Приказа Министерства здраво-

и гарантиях прав граждан при ее оказании» и Приказа Минздравмедпрома РФ от 14.03.1996 № 90.

При ближайшем рассмотрении указанных приложений встречаются до боли знакомые формулировки, которые во времена СССР были куда

А пункт 4⁷ разъясняет, что под применением подразумевается промышленное использование веществ (радиоактивные и психотропные вещества, кислоты, бром, бериллий и прочие) и погрузо-разгрузочные работы.

⁷ Примечания к приложениям 1 и 2 Приказа Минздрава СССР от 29.09.1989 № 555

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ЮЛМАРТ ПЕРВЫМ В РОССИИ ВНЕДРИЛ ЭЛЕКТРОННУЮ ПОДПИСЬ В HR-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ

Юлмарт стал первой российской компанией, внедрившей инновационную технологию подписания кадровых документов усиленной квалифицированной электронной подписью. Теперь подписать документы сотрудники смогут в online-режиме в своих личных кабинетах.

Компания Юлмарт, крупнейшая российская частная интернет-компания, специализирующаяся на отрасли электронной коммерции, сообщает об успешном внедрении технологии усиленной квалифицированной электронной подписи в операционную деятельность компании. Первый этап создания личных кабинетов сотрудников, в которых собрана персональная информация и реализована возможность подписывать документы в цифровом формате, стар-

товал в октябре в филиале г. Новороссийска.

Каждая компания, которая работает согласно Трудовому кодексу РФ, сталкивается с необходимостью подписания большого количества документов с сотрудниками. На примере Юлмарта это:

— от 10 до 18 документов в зависимости от должности при приеме на работу;

— 4 документа ежемесячно или чаще (график рабо-

ты, табель, реестр выдачи расчетного листа, журнал предрейсовых/послереисовых медосмотров водителей);

— 27 документов по необходимости в зависимости от должности (все виды заявлений и приказов на отпуск, кадровое перемещение, ознакомление с локальными нормативными актами и другие).

«При численности персонала свыше 6000 сотрудников, будучи организацией, кото-

рая придерживается строгой буквы закона, ежемесячно в Юлмарте мы готовим и подписываем с сотрудниками более 15 000 документов. Дополнительные сложности вносит широкий географический охват компании, включающий порядка 400 объектов в более чем 240 городах присутствия. Это означает для нас необходимость получения «живой» подписи сотрудников, работающих на территориально удаленных точках. Технологии электронной подписи и создание личных кабинетов позволяют перевести процесс подписания большинства документов с работниками в цифровой формат, сделать коммуникации с работниками максимально оперативными и прозрачными, а также дают возможность снять функционал подписания документов с руководителей, чтобы высвободить время под решение насущных бизнес-задач. Дополнительные преимущества — экономия пространства под хранение бумажных архивов, отсутствие необходимости распечатывать каждый документ, то есть ответственная позиция бизнеса по отношению к окружающей среде. Мы верим, что удачный эксперимент Юлмарта будет масштабирован на другие российские бизнес-структуры в интересах повышения внутренней эффективности бизнеса, его ответственности перед сотрудниками и с целью развития основ

современного информационного общества», — прокомментировала Дарья Беляева, Директор по персоналу компании Юлмарт.

Возможность внедрения электронной подписи в деятельность российских компаний появилась еще в 2002 году с принятием Федерального закона «Об электронной цифровой подписи» (№ 1-ФЗ от 10 января 2002 года), однако до сих пор она активно использовалась, в основном, в банковской сфере и сфере государственных услуг. Юлмарт стал первой компанией, решившей использовать технологию во внутренних HR-бизнес-процессах. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации осведомлено об инициативе компании и внимательно следит за ходом реализации проекта.

Для реализации новой технологии Юлмарт осуществил интеграцию нескольких IT-систем. Личные кабинеты сотрудников созданы на платформе Битрикс, которая является интерфейсом и импортирует данные из единой HR-системы компании 1С ЗУП 3.0. Усиленная квалифицированная электронная подпись автоматически выдается через третью систему — сертифицированным по всем стандартам Российской Федерации удостоверяющим центром. В будущем будет

осуществлена интеграция с ERP системой SAP, в которой автоматически считаются показатели эффективности работы персонала. В результате сотрудник в онлайн-режиме сможет увидеть свой текущий уровень дохода и прогноз за месяц.

Практику применения электронной цифровой подписи во взаимодействии компании с сотрудниками в Юлмарте уже признали успешной. До конца октября электронный аналог рукописной подписи будет распространен по всем административным офисам Юлмарта в Южном федеральном округе. Таким образом, в ближайшие 1,5 недели доступ в личные кабинеты с возможностью подписывать документы электронно получат более 500 сотрудников. Юлмарт планирует внедрить инновационную технологию электронной подписи в большинство внутренних бизнес-процессов, требующих подписания документов, и распространить эту практику на все офисные подразделения и регионы присутствия.

«С появлением функции электронной подписи наши сотрудники получили круглосуточный онлайн-доступ к своим расчетным листам в личном кабинете, в который можно зайти с любого устройства и за два-три клика подтвердить факт ознакомления с документом. Здесь

же можно задать уточняющий вопрос по расчету заработной платы и получить ответ от ответственного за процесс начисления средств подразделения. Мы отмечаем, что проект цифровой подписи позволил сделать гораздо более прозрачной и оперативной коммуникацию персонала с компанией и создать для каждого сотрудника единое пространство, в котором сведена вся информация, связанная с его деятельностью в Юлмарте», — отметила Ольга Останина, руководитель департамента внутрикорпоративных коммуникаций и бренда работодателя компании Юлмарт.

В рамках второго этапа внедрения электронной подписи запланировано расширение технического функционала личного кабинета. Уже в ноябре сотрудники Юлмарта смогут просматривать и подписывать графики и таблицы работ, контролировать плановые даты своего отпуска — подавать заявления в электронном виде и переносить даты без необходимости распечатывать документы и оставлять рукописную подпись. Полностью перейти на новую технологию Юлмарт планирует в начале 2017 года.

О компании Юлмарт

Группа компаний Юлмарт — крупнейшая российская

частная интернет-компания, специализирующаяся на отрасли электронной коммерции. Компания входит в топ-50 крупнейших онлайн-ритейлеров мира, по версии Deloitte, возглавляет рейтинг «Крупнейшие интернет-магазины России», третий год подряд входит в топ самых эффективных интернет-компаний Рунета, по версии журнала Forbes. Юлмарт признан лучшим интернет-магазином года в рамках престижной отраслевой премии Online Retail Russia Awards 2016, является крупнейшим онлайн-ритейлером России, по версии рейтинга EcommerceIndex Top-100.

www.ulmart.ru



Наталия Пластинина

Насколько известно, применение усиленной квалифицированной подписи в трудовых отношениях Трудовым кодексом РФ

предусмотрена для дистанционных работников.

Дистанционными работниками считаются лица, заключившие трудовой договор о дистанционной работе (ч. 2 ст. 312.1 ТК РФ).

Дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет» (ч. 1 ст. 312.1 ТК РФ).

Конечно, Юлмарт специализируется на интернет-заказах, торговле техникой и иными ТНП дистанционно. Однако не секрет, что в каждом регионе присутствия у Юлмарта имеется центр исполнения заказов

и много-много Outpost (аутпостов — «мини-пунктов» выдачи товаров). Примерно такая же система аутпостов действует и у магазина Ситилинк, например. Естественно, что все эти пункты размещены официально. Например, по договору аренды. То есть не случайно и не на один день. И в каждом таком центре или пункте имеются рабочие места, которые вполне себе стационарные. Интересно, к какому же виду отнесены эти работники? Неужели к дистанционным? И как Юлмарт реализует для таких работников положения ст. 312.4 ТК РФ об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника? Исходя из опубликованной новости, Юлмарт целиком перешел на электронную форму взаимодействия работников и работодателя. Означает ли это, что электронный ритейлер имеет в своем штате исключительно дистанционных работников? Или же он просто решил перейти на такую форму взаимодействия по собственному усмотрению вопреки общим нормам главы 11 ТК РФ о порядке заключения трудового договора?

Вызывает также сомнения пионерство Юлмарта в области внедрения электронной подписи работника при оформлении некоторых кадровых документов. Так, например, в Альфа-Банке не менее 5-6 лет применяется система использования электронной подписи сотрудников на некоторых кадровых документах, не являющихся основополагающимися (например, на документах, связанных с очередным отпуском, командировками). При этом трудовые договоры, приказы, подписи в ознакомлении с локальными актами оформляются в бумажном варианте в письменном виде, несмотря на то, что многие кредитные инспекторы (специалисты) также имеют непосредственное рабочее место в магазинах крупной бытовой техники, мебели и прочих местах, удаленных от местоположения центрального офиса, филиала или кредитно-кассового офиса.

С учетом того, что многие документы, формирующиеся в трудовых отношениях с работниками, ТК РФ по-прежнему требует оформлять на бумажном носителе (в том числе с

дистанционными работниками, как дублирование постфактум после обмена электронными документами), предоставление каждому из 6000 работников Юлмарта усиленной квалифицированной подписи через третью систему (удостоверяющим центром) является чрезмерно дорогим удовольствием на фоне отсутствия правомерной возможности перейти на электронное «общение» с работниками полностью. То есть цель минимизации бумажной работы, бумажного архива, высвобождения времени кадровых специалистов достигнута быть не может. Тогда будет ли соотносима стоимость перехода на подобное взаимодействие работодателя с работниками с фактическим полу-результатом? Только если рассматривать это как своеобразный пиар, а пиар — как самоцель...

Весьма интересно было бы узнать позицию государственных инспекторов труда на нововведения в Юлмарте, особенно после полного перехода на новую технологию трудовых взаимоотношений в 2017 году.

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ НЕ РВУТСЯ СТАТЬ ЛИДЕРАМИ



**Виктория
Вирта**

Виктория, кто для вас лидер, что вы вкладываете в это понятие?

— Лидер — это кто? Это человек, который ведет за собой. Человек, который обладает влиянием и силой исполнять свои мечты через других людей. Тот, кто способен взять ответственность не только за себя, но и за других. Если сказать короче, то лидер должен ясно видеть цель, уметь вдохновлять других на достижение этой цели, быть сильным и нести ответственность за все. Вообще за все. А теперь — внимание, вопрос: «Как много людей обладает таким набором качеств?»

Правильный ответ — мало. Давайте начнем с цели. Если вас спросить прямо сейчас о ваших целях на этот день, эту неделю, этот месяц и этот год, вы сможете ответить быстро и без запинки? А ваши цели будут отвечать правилам конкретности, из-

меримости, достижимости и содержать вызов? У большинства людей таких целей нет. Есть желания, «хотелки» и мечты. Но целей, описанных и ясно осознаваемых, нет. Даже в работе.

Хороший руководитель при приеме на работу сверяет свои цели и цели сотрудника так, чтобы была синергия, чтобы они способствовали достижению друг друга. Надеяться на то, что ваши цели просто совпадают — бред. У руководителя и сотрудника всегда были и будут разные цели, главное, чтобы они явно не противоречили. Например, руководитель хочет запустить какой-то сервис через 3 месяца, и для этого всем необходимо будет работать больше, чем 40 часов в неделю. А сотрудник хочет проводить больше времени с семьей и будет уходить с работы ровно в 18 часов. Несовпадение целей налицо, и об этом надо узнавать до начала сотрудничества. Очень

часто на собеседовании приходится проводить коучинг, чтобы путем правильных вопросов выводить человека на формулирование целей. Большинство людей идет по жизни на ощупь, не видя света перед собой, а значит никогда не могут вести к свету.

коммуникацией и личным примером. Если хорошо развит навык коммуникации, меньше значит личный пример — как говорится, можно «заболтать». Если демонстрировать очень ярко личный пример — тогда меньше надо тратить время на разъяснения. То есть эти

является так называемый неформальный лидер. И от того, какая будет у него цель, зависит то, куда он потянет всю команду. Пускать появление такого лидера на самотек не стоит именно по этой причине. Хотите, чтобы взошли полезные ростки,

ЛИДЕР — ЭТО КТО? ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ВЕДЕТ ЗА СОБОЙ. ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ОБЛАДАЕТ ВЛИЯНИЕМ И СИЛОЙ ИСПОЛНЯТЬ СВОИ МЕЧТЫ ЧЕРЕЗ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Каким образом вы еще на входе человека в компанию выявляете, есть ли у него лидерские качества?

— Итак, если человек еще на собеседовании смог ясно и точно обозначить свои цели, в нем уже есть задатки лидера. Если нет — это качество можно развивать с помощью тренировок целеполагания. Хорошо в этом помогает именно коучинг, а не сеансы психотерапии, например. Потому что задача коучинга — не выяснять причины, а ставить цели и достигать их. Это некомфортно точно так же, как тренировки в спортзале, и достичь в этом успеха могут лишь те, кто будет уделять данному процессу достаточно времени и сил.

Теперь про вдохновение. Чтобы вдохновлять других людей, надо идти двумя путями:

два пути не противоречат, а дополняют друг друга. И нужны оба.

Почему же многие сотрудники не рвутся стать лидерами?

— В России демонстрации личного примера часто мешают убеждения, что надо «сидеть и не высовываться», что «инициатива наказуема», и другие шедевры народной глупости. На Западе проявлять яркую индивидуальность и открыто демонстрировать успех — это норма, иногда даже утрированная. Поэтому не стоит удивляться, что сотрудники не рвутся быть примером или не подбадривают друг друга — для нашей ментальности это в порядке вещей. И все же в любом коллективе обязательно по-

сажайте и удобряйте их. Сорняки появятся сами по себе.

А что же такое сила личности? Пожалуй, вот это объяснить сложнее всего. Встречаешь человека и видишь: да, он сильный. А этот слабый. Как это проявляется? В мимике и жестах, громкости и тональности голоса, во взгляде и позе, в самих словах и поступках... И даже энергетике, если верите в нее. Одни люди подавляют своей силой, другие, наоборот, обволакивают и дают спокойствие. Третьи отдают свою энергию тебе. Сила проявляется в результатах и планах. В масштабе целей и вере в них. В том, насколько убедительно человек говорит и насколько убедительно живет.

Есть те, кто рождается уже сильными личностями — их с

детства можно определить по той настойчивости, с которой они делают то, что хотят и не делают иное. И если с возрастом родители и социум не сломили их, то во взрослом возрасте они становятся либо хорошими руководителями, либо плохими сотрудниками из-за того, что не могут

они лишаются смысла. Если человек делает то, что от него требуется, управляя ресурсами, которые ему вверены, но не несет ответственности за результат — это проблема. Причем не только для того, кто ставит ему задачи, но и для него самого, хотя вряд ли такой человек это

которую далеко не все понимают. Ответственность, как матрешка, — каждый следующий уровень ответственности включает в себя предыдущий. Поэтому вы всегда несете ответственность за самого себя и за тех, кому делегировали ответственность. Вот это самый важный

В РОССИИ ДЕМОНСТРАЦИИ ЛИЧНОГО ПРИМЕРА ЧАСТО МЕШАЮТ УБЕЖДЕНИЯ, ЧТО НАДО «СИДЕТЬ И НЕ ВЫСОВЫВАТЬСЯ», ЧТО «ИНИЦИАТИВА НАКАЗУЕМА», И ДРУГИЕ ШЕДЕВРЫ НАРОДНОЙ ГЛУПОСТИ

ужиться с начальством. Часто упрямство и свободомыслие соседствуют с силой и отягощаются гордыней. Такие сотрудники не очень удобны. С ними надо договариваться, убеждать, а не просто командовать. И если они еще и не способны признавать свои ошибки и постоянно учиться, то вся их сила расходуется бездарно. Поэтому многие руководители не заинтересованы в том, чтобы брать на работу таких людей или возвращать их. Также не все сотрудники готовы нести на себе бремя силы — ведь с того, кто более заметен, и больший спрос.

Вот тут мы и дошли до ответственности. Это то, что сопутствует обязанностям и полномочиям, и без чего

осознает. Но полномочия без ответственности порождают непродуманные решения и полное отсутствие личностного роста. А также то, что называется самодурством. Впрочем, и ответственность без полномочий — это проблема, причем встречающаяся достаточно часто, когда руководитель перекладывает свою ответственность на подчиненного, но не наделяет его полномочиями для несения этой ответственности. Заканчивается это обычно либо тем, что руководитель считает, что сотрудник не справился, либо тем, что сотрудник сам уходит от осознания тщетности своих действий.

Ответственность имеет интересную особенность,

момент: ответственность не перекладывается, то есть не перемещается с одного человека на другого. Ответственность расширяется более чем на одного человека. Надо всегда быть готовым, что финальная ответственность на том, кто поставил задачу. Ответственность того, кто выполняет задачу — выполнять ее правильно и в срок, это его личная ответственность. А ответственность того, кто ставит задачу, сделать так, чтобы тот, кто ее выполняет, имел возможность выполнить ее правильно и в срок, а также контролировать это. Это и его личная ответственность, и ответственность за ответственность другого человека, как бы странно это ни звучало. И вот именно этот аспект мешает многим

людям нести ответственность, даже если они его до конца не осознают.

Нести ответственность только за себя сложно, но выполнимо. Нести ответственность еще и за других людей, а именно это делает лидер, уже гораздо сложнее: ведь каждый человек — отдельный Космос со своими принципами, ценностями и страхами. Как же можно в таком случае вообще нести ответственность за других людей?

Надо трезво признаться себе, что сделать все на свете самому невозможно, и вам необходима команда и необходимо быть ее лидером. Даже если ваша команда состоит из вас и вашего коллеги. Впрочем, точно так же можно принять решение, что вы уступаете лидерство другому человеку — это тоже нормально, но лишь в том случае, если человек готов это одолжение принять. В любом случае вместе с решением быть лидером или не быть лидером вы получаете определенные последствия, и их надо осознавать.

Например, что пугает людей в лидерстве и вызывает желание сидеть и не высываться:

1. «Или пан, или пропал» — если он добьется успеха, то это будет во многом имен-

но его результат, но если проиграет, то также основная ответственность будет именно на нем.

2. Люди — индивидуальности и договариваться с каждым из них требует времени, терпения, внимательности и многих других качеств, которые надо в себе развивать.

3. Встречают по одежке, поэтому лидеру надо всерьез заниматься своим внешним видом, своей речью и всей манерой поведения, чтобы это помогало, а не мешало оказывать влияние на людей.

4. Популярность — неизбежное последствие лидерства, даже если мы говорим об известности в узких кругах. Выдержать гнет публичности не всем и не всегда удается.

5. Критика — еще одна сторона лидерства: если человек во главе чего-то, значит он на виду, а значит — идеальная мишень.

6. Одиночество — многие люди уверены, что лидерство неизбежно связано с оторванностью от всех, ведь надо быть впереди, как утке, которая возглавляет косяк и принимает на себя основной удар встречного воздуха.

7. Невозможность даже на секунду стать слабым, снять с

себя ответственность — ведь лидер должен быть примером независимо от своего состояния здесь и сейчас.

Лишая себя возможности быть лидером, человек одновременно защищает себя от всех этих последствий.

За любой выбор всегда нужно чем-то платить. Какую цену платит человек за то, что отказывается быть лидером?

— Основное — это возможность совершить что-то значительно большее, чем он сам, на что необходимы усилия более чем одного человека. В глобальном смысле — это сделать что-то великое. В локальном — достичь цели, которую в одиночку достичь невозможно. Но правда в том, что это действительно не всем надо. И многие люди счастливы тем малым, что имеют, и никто не может их осуждать за это.

Вот обобщенный типаж сотрудника, которому не светит стать лидером:

- замедленная и запутанная речь;
- отсутствие инициативы;
- отсутствие внимания к своему внешнему виду;
- невнимательность к критике и срокам;

– согласование любого своего шага.

А так выглядит человек со склонностью к лидерству:

– прямой взгляд;

и достижения общих целей.

Растить таких сотрудников, конечно, нужно из тех, кто уже имеет склонности к лидерству. Как говорится, не надо сотрудников мотивировать, надо

те, как ведет себя со мной, с другими коллегами, как относится к нашему общему делу. Исключения могут быть для тех, с кем я уже работала раньше и в чьих лидерских качествах не сомневаюсь, но

НЕ НАДО СОТРУДНИКОВ МОТИВИРОВАТЬ, НАДО БРАТЬ УЖЕ МОТИВИРОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ И ДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТОБЫ ОНИ СОХРАНЯЛИ СВОЮ МОТИВАЦИЮ

– выдвижение инициатив с обоснованием их реализуемости;

– внимание к своему внешнему виду;

– готовность отстаивать свою точку зрения (не путать с обычными спорщиками);

– понимание, как можно решить задачу командно.

Стоит ли растить лидеров в своей команде?

— Да, если у вас много сотрудников и вы физически не можете руководить ими всеми. В таком случае на ключевых позициях вам необходимы те, кто смогут разделить и транслировать ваши ценности и цели без искажения, но используя именно собственные лидерские качества для создания команды

брать уже мотивированных сотрудников и делать все, чтобы они сохраняли свою мотивацию. Здесь принцип такой же — не надо тешить себя иллюзией, что из тихого ответственного исполнителя обязательно получится сделать настоящего лидера. Умение нести ответственность — одно из качеств лидера, но не единственное. Нужен весь комплекс, про который мы говорили выше, а также готовность человека справиться с негативными последствиями лидерства, которых не избежать. Просто для такого человека выгода, которую он получит от того, что разовьет в себе лидерские качества, должна значительно превышать ту цену, которую он готов будет за это заплатить.

В своих командах я редко назначаю тим-лидеров сразу же: для начала смотрю, как человек проявляется в рабо-

и здесь важно, чтобы именно в этой команде именно этот лидер смог себя проявить наиболее результативно. В человеческих отношениях все более тонко, чем просто следование определенным правилам.

Если человек проявляет свои лидерские качества, его ждет быстрый карьерный и зарплатный рост — и это тоже испытание для проявления и укрепления лидерских качеств. Как уже было сказано, лидеру может помешать гордыня, когда ему начинает казаться, что все, чего он достиг, только его заслуга, и ничья больше. И он прекращает осознавать роль и своей команды, и своих учителей, замечать свои ошибки и учиться на них. Это смерть лидера как лидера и рождение непризнанного гения. И это уже совсем другая история.

Какие знания должен иметь современный лидер компании?

— Коучинг — базовый навык современного лидера. Лидер как тренер должен

прилюдно, потому что им стыдно перед теми, кого они подвели. И именно поэтому они стараются в следующий раз сделать все правильно. А хвалить надо и наедине: каждый раз, когда человек

людей к неопределенности в состоянии кромешной тьмы. Лидер демонстрирует цель и вместе со всеми сверяет продвижение к ней.

КОГДА Я ВСТРЕЧАЮ КАКУЮ-ТО ЗАМЕЧАТЕЛЬНУЮ КОМПАНИЮ, ТО СТАРАЮСЬ УЗНАТЬ, КТО ЖЕ «ВИНОВНИК» ВСЕЙ ЭТОЙ КРАСОТЫ — ВЛАДЕЛЕЦ ИЛИ УПРАВЛЕНЕЦ?

верить в своих людей и помогать им в их развитии, не таща за собой, а задавая правильные вопросы, давая возможность сотрудникам самим осознать, что они делают правильно, а что нет. Каждая задача становится частью тренировки, частью роста. И каждый понимает, что главное — это собственная положительная динамика, а не зарплата или похвала.

Навык коммуникации также необходим. Неправда, что хвалить надо прилюдно, а ругать только наедине. Есть такие люди, которых мотивирует только разбор их ошибок

сделал что-то правильно или быстрее, чем ожидалось, надо написать ему в личной переписке «молодец» или то, что будет приятно именно ему.

И, наконец, лидер должен уметь сам соблюдать баланс в своей жизни и учить этому других. Человек не может все время работать с одинаковой степенью интенсивности. Необходимо давать людям разгрузку, отмечая совместные праздники или просто в обсуждении совместных планов на будущее в перерывах. Открывать — важное качество лидера. Лидер не ведет

Если лидер не считается с издержками бизнеса (главное — цель роста, например), он лидер на час или?..

— Лидер и хороший бизнесмен — не одно и то же. Лидер может потратить все деньги — и свои, и партнеров, и инвесторов — по разным причинам, потому что ему не хватает финансовой грамотности, или потому что он верит и ведет людей к несбыточной мечте. А хороший бизнесмен — не обязательно лидер, но он может взять на работу лидеров, которые поведут за собой свои команды к общей цели компании.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

КЛУБНАЯ КАРТА



НА 2017 ГОД

Дает право в Новом 2017 году
(подписчику на  в 2016 году)



получать бесплатно pdf-версию журналов
бесплатно



(надо лишь прислать заявку на tp@top-personal.ru)



принимать участие в семинарах 



получать скидку до 30 % на бизнес-семинары
с участием зарубежных звезд
(те, где  — инфопартнер)

БЕЙОНСЕ НОУЛЗ



Бейонсе Ноулз, американская певица, музыкальный продюсер, актриса, танцовщица и модель, родилась 4 сентября 1981 года в Хьюстоне, штат Техас, США.

С детских лет Бейонсе, будучи еще школьницей, участвовала в разных вокальных и танцевальных конкурсах и принимала участие в различных художественных выступлениях. Как певица, Бейонсе Ноулз прославилась в конце 1990-х годов, когда стала солисткой женской R&B группы Destiny's Child, самой известной из женских групп в мире.

Свою актерскую карьеру Бейонсе Ноулз начала в 2001 году, снявшись в музыкальном фильме «Кармен: Хип-хопера». Помимо

этого, в 2004 году Ноулз открыла семейную линию одежды House of Deréon и заключила контракт с такими брендами, как Pepsi, Tommy Hilfiger, Armani и L'Oréal.

Продолжая актерскую карьеру, в 2003 году, Ноулз выпустила свой дебютный сольный альбом «Dangerously in Love», один из успешных альбомов года, это случилось во время раскола Destinys Child, в который входили такие хиты, как Crazy in Love и Baby Boy. За сольный альбом Ноулз получила сразу пять Grammy Award.

Спустя три года Ноулз снялась в 2006 году в главной роли в фильме-адаптации бродвейского мюзикла 1981 года «Девушки

мечты», фильм был номинирован на «Золотой глобус». В тот же год, после окончательного развала группы, Ноулз выпустила альбом *B'Day*, который занял первую позицию в чартах *Billboard* и включал такие хиты как *Déjà Vu*, *Irreplaceable* и *Beautiful Liar*.

В ноябре 2008 года Ноулз заработала шесть *Grammy Award* за выпуск третьего сольного альбома «*I Am... Sasha Fierce*», в который входил хит *Single Ladies*.

По итогам своей артистической деятельности, Бейонсе, как певица — одна из самых успешных артисток, получившая 16 наград *Grammy*, из которых 13 были получены за сольное исполнение, а остальные были вручены как участнице группы *Destiny's Child*.

По данным журнала *Forbes* в 2010 году в списке 100 самых влиятельных знаменитостей в мире, Ноулз заняла вторую позицию и ее внесли в список самых влиятельных

музыкантов в мире. Как сольная исполнительница Бейонсе заняла пятое место в *Hot 100* синглов номер один и четвертое место с *Destiny's Child*.

Бейонсе Ноулз как сольная артистка только в США распродала более 35 миллионов альбомов и синглов, а по данным компании *Sony*, продажи её записей в составе группы превысили 100 миллионов. На основании этого, *Billboard* 11 декабря 2009 года объявил Ноулз самой успешной исполнительницей 2000 годов и в том числе — главной радио-исполнительницей десятилетия. Ноулз в феврале 2010 года была зарегистрирована *RIAA* как артистка, имеющая наибольшее количество сертификатов за десятилетие.

По версии американского журнала *Time* Бейонсе Ноулз внесена в ежегодный список *Топ 100* самых влиятельных людей мира, в категорию «Кумиры».



МИНДИ КАЛИНГ



Минди Калинг, американская актриса, комик, сценарист, продюсер, родилась 24 июня.1979 года в Кембридже, Массачусетс, США. После окончания частной школы Букингем Браун & Никольс, Минди поступила в Дартмутский колледж, специализируясь на актерской и писательской деятельности. Минди принимала участие в группе «The Dog Day Players», импровизирующих комедиянтов, а также при Университете Брауна писала небольшие пьесы комедийного и драматического содержания с двумя, иногда с тремя персонажами для группы-капеллы «The Rockapella», и создала для колледжа свой комикс «Badly Drawn Girl». Свою бизнес — карьеру Минди начала в должности ассистента продюсера, после окончания Дартмутского колледжа, и к тому же для оплаты счетов Калинг работала в должност

сти бебиситтера — временного ухода за ребёнком, которая практиковалась в США. В скором времени журнал «Тайм» пьесу «Над пропастью во ржи» писателя Джерома Сэлинджера поместил в топ-лист «Лучшей десятки театральных событий года». В дальнейшем актрису заметил Грег Дэниелс, нанял ее сценаристом в сериал «Офис». И позже Минди стала постоянной в лице Келли — героиней сериала, начиная с эпизода «Diversity Day». Калинг, как исполнительный продюсер и автор нескольких эпизодов сериала «Офис» была удостоена премии «Эмми».

По версии американского журнала Time Минди Калинг, внесена в ежегодный список Топ 100 самых влиятельных людей мира, в категорию «Знаменитости в мире искусства».



ДЖЕННИФЕР ЛОУРЕНС

Дженнифер Лоуренс, американская актриса, родилась 15 августа 1990 года в Луисвилле, штат Кентукки, США, ее отец работал в строительной фирме, а мать — в детском лагере.

С детских лет Дженнифер посещала церковный драматический кружок, и у нее не возникало никаких мыслей об актерской деятельности. Родители мечтали, чтобы она выбрала профессию врача, однако случилось непредвиденное обстоятельство, а именно гуляя с мамой по Нью-Йорку, к ним подошел молодой человек и попросил разрешение сделать снимок. Позже он позвонил, и тогда Лоуренс подписала модельный контракт, с условием — только сниматься

в рекламных роликах. Все лето она провела в Нью-Йорке, на тот момент, ей было 14 лет, и она должна была вернуться домой, чтобы посещать школу, однако ее агент договорился о съемках в Лос-Анджелесе. Позже она закончила школу — экстерном.

Свою актерскую карьеру она начала в 2007 году, когда ее, юную актрису утвердили на роль в комедийном сериале «Шоу Билли Ингвала». За свою первую роль Дженнифер получила премию как лучшая молодая актриса. Затем в 2008 году она получила главную роль в полнометражной картине «Дом покера» и за эту роль была удостоена награды. В тот же год она получила роль в фильме «Пылающая равнина»,

фильм не имел успеха, но тем не менее актриса обратила на себя внимание критиков, которые считали Дженнифер перспективной и многообещающей актрисой Голливуда. На Венецианском фестивале ей вручили премию имени Марчелло Мастроянни.

В 2010 году Лоуренс за роль в малобюджетной картине «Зимняя кость» режиссера Дебры Граник получила свою первую номинацию на «Оскар». Спустя 2 года Лоуренс завоевала и зрительскую любовь, и высшую награду Американской киноакадемии за роль в экранизации романа Сьюзен Коллинз «Голодные игры» она стала — знаменитой, и, к тому же за первую часть «Голодных игр» она получила 500 тысяч долларов, а в 2013 году то за вторую — уже 10 миллионов.

В тот же год вышла кинокомедия «Мой парень — псих», за роль в этой картине Лоуренс, в свои 22 года, была удостоена «Оскара». Актриса снялась, помимо экранизации известного романа, в 2013 году в криминальной комедии «Афера по-американски» и в 2014 году в фантастическом боевике «Люди Икс: Дни минувшего будущего».

Дженнифер Лоуренс, не собирается останавливаться на достигнутом, и хочет пойти учиться на режиссера, хотя для учебы у неё нет времени.

По версии журнала Time Дженнифер Лоуренс, внесена в ежегодный список Топ 100 самых влиятельных людей мира, в категорию «Знаменитости в мире искусства».

OMOTOLA JALADE EKEINDE



Omotola Jalade Ekeinde, нигерийская драматическая актриса, снимается в драмах, боевиках, триллерах. Свою деятельность киноактриса начала в 2003 году и за

9 лет включительно по 2012 год снялась в 22 фильмах, таких как: в 2012 году — Amina, Last Flight to Abuja (2012), в 2010 году — Движение, в 2008 году (видео) — Beyonce & Rihanna и др. и в одном из них в фильме Нолливуд: Нигерийский Голливуд, вышедшим на экраны в 2008 году, актриса играет саму себя.

Омотола Джаладе Экейнде считается одной из самых высокооплачиваемых актрис за съемку фильма она получает 5 млн нигерийских найр, т.е. \$32 000, в то время как обычная звезда за фильм Нолливуда получает от \$1 000 до \$5 000.

По версии американского журнала Time Омотола Джаладе Экейнде внесена в ежегодный список Топ 100 самых влиятельных людей мира, в категорию «Кумиры»

Модератор рубрики Абол Римма