

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные номера по календарю "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025

№ 20
(480)
2018

Главная тема:

БЕЗОПАСНОСТЬ И ПЕРСОНАЛ



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

«СЕО должен быть безупречен в плане доверия ему» — с этого начинают отбор кандидатов акционеры.... и далее эта мысль проходит красной нитью через весь рекрутмент...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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

стр. 5

Для понимания характера человека важны даже стиль письма, используемый словарный запас и орфография...

Вызывают настороженность кандидаты, которые почему-то не работают последние полгода...



Михаил Богданов,
CONSORT Group

стр. 17

Информация просто «потихому» сливается конкурентам или третьим лицам, или работник, используя клиентскую базу работодателя, проворачивает «подработки»...

Работодатель заметил такие действия работника, только когда у того уже был выстроен бизнес и четверть клиентов «уплыла»...



Сергей Слесарев,
центр «Общественная Дума»

стр. 41

В «Сбербанке», «Почте России» трудно даются современные подходы...



Ирина Уварова, Группа Компаний «Искра»

стр. 27

Плох тот руководитель, который может выявить конфликт в своём коллективе только с помощью методик...

Как только искусственный интеллект разовьётся и станет более доступным, это выведет рекрутинговый софт на новый уровень...



Дмитрий Жирнов,
«Бридж ту ЭйчАр»

стр. 47

Если «племя» травит новых сотрудников, значит, это негласно поддерживается вождём...

Им кажется, что здесь всё пришло в упадок, а «мы сейчас быстро всё поправим»...



Вероника Давыдова,
Biglion

стр. 55

Если лидер не до конца понимает суть поставленной перед ним задачи, племя очень быстро это понимает и перестаёт его уважать...

Из-за отсутствия информации и возникают оппозиции...



Марина Теплова,
МПЗ «Ремит»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№20
(480)
Издаётся с 1996 г.
2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Василий Орленко,
зам. гл. редактора
по работе со спикерами
и журналистами

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Алена Юрова
yurova.yr@yandex.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Ольга
Прудовская
oprudovskaya@mail.ru

Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru

Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com

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

БЕЗОПАСНОСТЬ И ПЕРСОНАЛ

Я не люблю кандидатов «в миноре»

Михаил Богданов, CONSORT Group

Кому нужны конфликтные профессионалы?

Александр Князев, Ассамблея народов Евразии

Проверяйте персонал поэтапно...

Руслан Казаков, Детектив «ОКО»

БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Мошенники на выдумку хитры...
а работодатели этому способствуют

Сергей Слесарев, центр «Общественная Дума»

СОФТ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Софт пока не вызывает доверия при подборе топов

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

К выставке готов! Экспотренинг

Артём Алексеев

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

Проект по вовлечённости должен быть «живым»

Ирина Уварова, Группа Компаний «Искра»

«ПЛЕМЕНА» В КОМПАНИИ»

Руководитель подразделения и должен быть
лидером «племени», иначе всё плохо...

Вероника Давыдова, Biglion

ОППОЗИЦИЯ

Оппозиция возникает из-за отсутствия информации

Марина Теплова, МПЗ «Ремит»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 10.05.2018 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Я не люблю кандидатов «в миноре»

*Никто не желает
получить на
должность CEO пусть
и профессионала, и
приятного в общении
топа, но мошенника...*



Михаил Богданов

**председатель правления
CONSORT Group**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Акционеры «придирчиво» выбирают своих CEO, и порядочность кандидатов не на последнем месте? На каком?



умаю, что на первом. Можно сколько угодно говорить о приоритетности профес-

частотой, как описывает свою работу и достижения. Для понимания характера человека важны даже стиль письма, используемый словарный запас и орфография. У нас бывали случаи, когда, получив резюме от вроде бы топового кандидата, после небольшого внутреннего консилиума мы вежливо отказывались от личной встречи с ним.

Во время личного собеседования консультанта может напрячь излишняя словоохотливость кандидата, его

ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА ВАЖНЫ ДАЖЕ СТИЛЬ ПИСЬМА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЙ СЛОВАРНЫЙ ЗАПАС И ОРФОГРАФИЯ

сиональных качеств, но, если человек жулик, разве вы поручите ему руководство своим бизнесом?!

У Что в поведении или отзывах, на собеседовании с будущим CEO может заставить Вас не показывать даже суперотличного кандидата заказчику?

— Для опытного консультанта многое понятно уже на стадии ознакомления с резюме: куда и по каким причинам кандидат перемещался и с какой

чрезмерное высокомерие либо, наоборот, заискивающее поведение. Мне, например, не нравятся кандидаты «в миноре». Помню, один такой деятель, директор по персоналу, начал рассказ о себе примерно так: «Я — ходячая похоронная команда. Работал в трёх крупных компаниях, и все по разным, хоть и не зависящим от меня причинам обанкротились». (Понятное дело, что я не стал показывать этого «гробовщика» в клиентскую компанию, не желая ей смерти). А ещё вызывают настороженность кандидаты, которые

почему-то не работают последние полгода, а то и все полтора. На какие же он средства живёт, кормит семью? Да и вообще как можно совсем без работы человеку в расцвете сил?!

они приносят только вред — и себе, и кандидату. Если уж доверились консультантам Executive Search, то следуйте согласованной с ними «дорожной карте» до конца. Если у вас есть

Я БЫ ПОСОВЕТОВАЛ НЕ ЗАНИМАТЬСЯ ОТСЕБЯТИНОЙ ПО ЧАСТИ ЭКСПРЕСС-ПРОВЕРОК

Много ценного дают проверки рекомендаций. Про одного, вроде бы очень солидного топа я весьма быстро узнал, что он хоть и красиво говорит, но по сути своей бездельник и начётчик, из-за чего был деликатно «подвинут» с двух предыдущих мест работы. Про другого мне сообщили, что мужик в целом неплохой как профессионально, так и по-человечески, однако своими предыдущими достижениями обязан не столько выдающимся деловым качествам, сколько протекции. А мы-то собирались его представить в компанию, где протекции вовсе не предвиделось.

❗ Ваши советы акционерам по экспресс-проверке кандидатов на безопасность?

— Я бы посоветовал не заниматься отсебятиной по части экспресс-проверок: знаю немало примеров, когда

собственная служба безопасности, то не мешайте ей действовать в соответствии с полномочиями, которые вы же сами и утвердили.

❗ Детективные агентства давно пытаются потеснить кадровые на рынке ES, предлагая комплексную услугу (подбор и проверку). Почему не слышно об их успехах в рекрутменте?

— Об их успехах не слышно по той причине, что рекрутмент, а ещё в большей степени Executive Search, то есть поиск высших руководителей, — это далеко не только проверка на предмет безопасности. Допустим, сотрудник детективного агентства определил, что кандидат не жулик, а вполне хороший, законопослушный человек. Но, как известно, хороший человек — это не профессия! Для определения соответствия кандидата (тем более то-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пового) вакансии консультант должен обладать колоссальным объёмом знаний по рынку в целом и по отдельным профессиям. По плечу ли это человеку

директор, HRD, — то шансов на положительный результат ещё меньше. Именно поэтому я считаю подмену кадрового агентства детективным мало-

ВЫЗЫВАЮТ НАСТОРОЖЕННОСТЬ КАНДИДАТЫ, КОТОРЫЕ ПОЧЕМУ-ТО НЕ РАБОТАЮТ ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА

с ограниченным опытом детективной деятельности? Сможет ли он правильно оценить степень профессиональной компетентности таких разноплановых специалистов, как бренд-менеджер,

вероятной. Это очень похоже на то, как IT-компании уже двадцать лет утверждают, что все без исключения операции по подбору персонала (и даже поиску руководителей высшего зве-

ЛЮДИ ОХОТНО ДАЮТ РАЗВЁРНУТЫЕ И ДОВОЛЬНО ОБЪЕКТИВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СВОИХ БЫВШИХ СОСЛУЖИВЦЕВ ИЛИ ЗНАКОМЫХ, ЕСЛИ ИМ ЗАДАЮТ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

руководитель службы логистики, менеджер по персоналу, корпоративный юрист, и далее по списку? Вряд ли. А если брать по верхнему ряду — генеральный, финансовый, коммерческий

на) вот-вот перейдут в их онлайн-ведение, оставив рекрутеров без работы, но почему-то этого не происходит... Я недавно вернулся со встречи партнёров Международной федерации

Executive Search (IESF), где говорилось об уверенном росте востребованности наших услуг практически по всему

датом, и тут, конечно, консультанту сильно поможет знание «языка тела» — ведь, как известно, невербальными

СЧИТАЮ ПОДМЕНУ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА ДЕТЕКТИВНЫМ МАЛОВЕРОЯТНОЙ

миру, за исключением разве что России (но у нас, увы, по иным причинам).

средствами передаётся 60-80 % информации.

УП В полиции и спецслужбах редко полагаются на графологию, физиогномику, имена и т. д. в разоблачении преступников. Ваше мнение о нетрадиционных методах оценки людей?

УП А как Вы считываете рекомендации о кандидате, беседуя с его бывшими работодателями или коллегами?

— Моё отношение тоже скептическое, всё перечисленное давно считается псевдонаукой. Разработаны го-

— Насколько понимаю, ваш вопрос с подтекстом: мол, рекомендодатели от самого кандидата могут наврать про него с три короба? Да, могут, но чаще всего картина получается объективная. У нас разработана подроб-

МЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО ОТСЛЕЖИВАЕМ СУДЬБУ И КАРЬЕРУ КАЖДОГО ТОПОВОГО КАНДИДАТА

раздо более надёжные методы и тесты для определения навыков, способностей и потенциала соискателей. Очень многое даёт личная встреча с канди-

ная анкета для опроса, спрашиваем не только тех, кого дал нам кандидат, но и других людей, оцениваем присутствие проверяемого в соцсетях. Как ни

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



странно, люди охотно дают развёрнутые и довольно объективные характеристики на своих бывших сослуживцев или знакомых, если им задают правильные вопросы. Знаю об этом по собственному опыту: когда интересуются бывшими нашими сотрудниками, пусть даже и не очень хорошо ушедшими из CONSORT Group, у меня откуда-то берутся «правильные» слова для более-менее объективного описания этих людей.

У Как CONSORT отслеживает судьбу и карьеру подобранных топов в компании?

— Есть такое понятие, как Follow up — сопровождение и помощь в адаптации устроенного кандидата. Оно подразумевает поддержание связи с обеими сторонами — кандидатом и клиентской компанией — на протяжении всего гарантийного срока, то есть вплоть до одного года в случае Executive Search. И этот финальный этап поискового проекта не менее важен, чем все предыдущие. Консультанты кровно заинтересованы в том,

чтобы, если можно так выразиться, «брак» между кандидатом и клиентской компанией успешно миновал стадию притирки и закрепился. Иначе — новый поиск по замене. Поэтому отношение консультантов к Follow up самое что ни на есть серьёзное и ответственное.

Помимо этого, мы обязательно отслеживаем судьбу и карьеру каждого топового кандидата. Пока он работает «по нашей путевке», мы, естественно, его трогать не можем. Но проходят годы, кандидат сам или с помощью других рекрутеров перемещается на новое место, и мы снова можем понаблюдать друг другу, причём нередко бывший кандидат приходит к нам уже в качестве заказчика.

* Михаил Богданов, председатель правления CONSORT Group

Беседовал А. Гончаров.

Журнал



2018 г.

Кому нужны конфликтные профессионалы?

Собеседование вряд ли позволит выявить конфликтность у кандидата, особенно если он «тёртый» топ... и ему сильно нужна работа именно у вас. Он сможет улыбаться, смеяться, шутить... но только профессиональные тесты ему не пройти... Их надо заранее знать, готовиться... но понять, где они складываются в картинку, невозможно.



Александр Князев

**Президент Совета
Ассамблеи народов
Евразии**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В чём отличия, когда конфликт выявляет руководитель или профессионал-психолог через интервью и оценку людей и некий результат нам может дать софт без участия эксперта в HR?

 В российском обществе много потенциально конфликтных людей. Причин для нарастания нервно-психического напряжения хватает, и условия провоцируют конфликтное поведение людей с избыточным напряжением.

В процессе интервью на этапе профессионального отбора выявить потенциальную конфликтность человека сложно. Желая получить работу, люди, как правило, контролируют себя, стараются показаться с наиболее положительной стороны. Многие имеют опыт прохождения интервью и обладают опытом демонстрации желательного поведения.

HR-специалист должен обладать достаточно высоким профессионализмом, чтобы заметить признаки потенциально конфликтной личности. Как отмечалось выше, в процессе интервью это могут сделать очень немногие специалисты.

Обычно признаки конфликтного поведения проявляются позже, на этапе адаптации специалиста к новому месту работы и новым отношениям. И тогда приходится принимать меры по преодолению уже возникшей конфликтной ситуации.

Для определения степени конфликтности человека, факторов риска конфликтного поведения можно использовать профессиональные тесты, которые должны соответствовать следующим требованиям:

- оценивать степень достоверности информации, предоставленной обследуемым;
- не предлагать примитивных вопросов и заданий, на которые можно дать ожидаемый ответ;
- оценивать уровень нервно-психического напряжения обследуемого;
- определять психическое состояние, провоцирующее внутренние конфликты (депрессивные состояния, суицидальные тенденции, крайне высокую чувствительность и ранимость, склонность к самоизоляции, эмоциональное выгорание);
- определять психическое состояние, провоцирующее внешние конфликты (нелояльность, склонность к агрессивному поведению, подозри-

тельность, недоверчивость, обидчивость, проблемы с построением коммуникации).

Такие профессиональные тесты позволяют получить надёжный прогноз вероятности конфликтного поведения и избежать возможности попадания в компанию конфликтных людей.

УП Подбор персонала с помощью софта — насколько продвинулись сегодня эти технологии и не похожи ли они на чат-боты в своём совершенстве?

— Чат-боты в настоящее время не способны эффективно распознавать конфликтную личность на этапе профессионального отбора. Обследуемый прекрасно сознаёт ситуацию отбора и хорошо контролирует себя, даже если он крайне конфликтен. Желание получить работу блокирует конфликтные реакции. И только конфликтные люди с низким интеллектом могут распознаваться чат-ботами.

В то же время существуют, совер-

УП Подбор топов — они искусны в ответах... Правильно истолковать, например, паузы софту вряд ли под силу?

— Подготовиться к прохождению сложного профессионального психологического тестирования с одновременной проверкой на достоверность предлагаемых данных практически невозможно. Для этого понадобится серьёзно изучить предлагаемые тесты, чтобы понимать, как утверждения тестов работают на определение качеств и факторов риска личности. И не просто изучить, но и запомнить большое количество ответов.

Это сложная, кропотливая работа не под силу даже специалистам в области психодиагностики. Подготовиться к таким тестам значительно сложнее, чем к прохождению детектора лжи.

Если на этапе психологической диагностики обследуемый попытается лгать, подбирая «нужные» ответы, в результатах тестирования будет показана недостоверность по так называемым «шкалам лжи» и рекомендация

**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**

Проверяйте персонал поэтапно...

УП Какие промахи делают компании, которые подолгу и придирчиво подбирают CEO, но порой жестоко ошибаются?



ногие компа-
нии задействуют
огромные ресур-
сы для поисковой

оптимизации. Однако в данном во-
просе главным является не обилие
ресурсов, которые компания готова
задействовать для этой оптимизации,
а профессионально подобранные ин-
струменты для её осуществления.

УП Почему компании часто обращаются в кадровые агентства при поиске ES, но редко в детективные агентства за проверкой кандидатов?

— Кадровых агентств на сегодняш-
ний день больше и появились они
раньше. Само название «кадровое
агентство» привлекает чисто психоло-
гически, так как в нём содержится ин-



Руслан Казаков

**генеральный директор
Детектив «ОКО»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



формация о том, что основное направление деятельности — поиск кадров. В это же время в детективных агентствах присутствует широкий спектр осуществляемой деятельности, в которой проверка кандидатов является лишь одним из направлений.

УП Какие интересные дела были в вашей практике по раскрытию «беловоротничковой» преступности?

— Сведения о раскрытии подобного рода преступлений содержатся на сайте oko77.ru в разделе «Новости» (репортажи СМИ).

продукцию и руководство об этом не знало. Служба безопасности и видеонаблюдение не предотвращало данные кражи.

УП Как подбирали свою команду?

— Путём психологической проверки, собеседования, испытательного срока, а также проверки поведения кандидата непосредственно при выполнении поставленных задач.

УП Полиграф — ваше отношение к нему?

**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**

Мошенники на выдумку хитры... а работодатели этому способствуют



Сергей Слесарев

центр «Общественная
Дума»



чень часто при сло-
ве «преступность»
мы представляем
мафию и бандит-

ские разборки или «гопника», грабя-
щего старушку в подъезде. И мень-
ше всего в чём-то противозаконном
подозреваем прилично одетого ме-
неджера из соседнего офиса. Но
в последние лет десять всё чаще
набирает обороты так называемая
«беловоротничковая» преступность,
когда на правонарушение идут офис-
ные работники, занимающиеся пре-
имущественно интеллектуальным
трудом. Соблазну подвергаются не
только топ-менеджеры, но и «обыч-
ные» работники: кассиры, юристы,
менеджеры, «продажники» и т. п.
Предлагаю поговорить на эту тему
и рассмотреть несколько примеров,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



причём не обязательно уголовной тематики, а потом порассуждать о причинах и условиях, способствующих недобросовестному поведению работников.

ДЕРЖИ ДЕНЬГИ ДАЛЕКО, А ГЛАЗА ПОВЫШЕ...

Мотивы недобросовестного поведения работников могут быть разными: от мести работодателю за дурное обращение до банальной жажды наживы, причём последнее встречается особенно часто и выражается прежде всего в присвоении денежных средств (имущества) работодателя или клиентов. Сотрудники могут действовать или сразу с намерением обогатиться за счёт работодателя, или же в расчёте временно «занять» и вернуть потом, «выкрутиться».

Так, например, Н., будучи директором турфирмы, регулярно присваивала денежные средства, оплаченные клиентами за путевки. В фирме сложилась система, при которой допускалось принимать деньги от клиентов, а потом вносить в кассу. Однако Н. деньги в кассу не внесла, вела, по свидетельству других работников, роскошный образ жизни: ездила на такси, покупала дорогостоящие вещи, питалась в ресторанах. В одном из разговоров призналась, что берёт деньги клиентов,

но якобы собирается всё вернуть. В суде же занимала позицию, что брала деньги вынужденно для нужд фирмы, тратила на рекламу, благотворительность, на потребности другого соучредителя турфирмы В., на поездки членов его семьи и друзей, и что могла бы в дальнейшем всё перекрыть за счёт своей клиентской базы.

Однако суд не принял во внимание такие доводы, напротив, учёл показания, что в организации после прихода Н. никакой прибыли не было, вероятно, действовала система «пирамиды», когда задолженность по оплате путёвок клиентов производилась за счёт средств, вносимых в кассу турфирмы новыми клиентами; хищение средств обнаружилось после того, как директор перестала выходить на работу и отвечать на звонки. Оснований для оговора Н. со стороны свидетелей суд не установил, учёл, что по данным отчётов о восстановлении бухгалтерского учёта и по результатам проведения аудита кассовых операций общества, справках о стоимости путёвок клиентов за Н. числится задолженность около 300 тыс. руб.. Такие действия квалифицировали по ч. 3 ст. 160 УК РФ как присвоение, то есть хищение чужого имущества, вверенному виновному, с использованием своего служебного положения. Н. осуждена к штрафу в размере 200 тыс. руб.

со взысканием в пользу турфирмы похищенных средств (Кассационное определение Пермского краевого суда от 24.05.2012 по делу № 22-4046).

Отмечу, что по данной статье УК РФ набралась солидная судебная

средства на общую сумму 360 000 рублей, а для сокрытия недостачи денег в кассе составила подложные документы о выдаче гражданам займов и внесла недостоверные сведения в электронную базу данных. Причём часть суммы использовала на погашение собственной кредит-

ДЕЙСТВОВАЛА СИСТЕМА «ПИРАМИДЫ», КОГДА ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ОПЛАТЕ ПУТЁВОК КЛИЕНТОВ ПРОИЗВОДИЛАСЬ ЗА СЧЁТ СРЕДСТВ, ВНОСИМЫХ В КАССУ ТУРФИРМЫ НОВЫМИ КЛИЕНТАМИ

практика, но, по сути, она однообразна: присвоение денег «мимо» кассы или из кассы, подделка документов, отчётности. Для этого могут проворачиваться схемы «переброса» долга на третьи лица. Особенно велик процент последнего («сброса») среди сотрудников МФО и банков.

ной задолженности в качестве клиента перед своим работодателем, пытаюсь придать видимость законности владения деньгами через схемы с зачислением средств на расчётный счет через сети «Евросеть» и «Связной» (Апелляционное определение Верховного суда Чувашской Респу-

**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**

Частые больничные на детей и увольнение таких мам: споры

...оплачивается до 60 календарных дней в течение одного календарного года, и это только в том случае если ребёнок младше 7 лет...

...Достаточными доказательствами будут являться любые справки и записи из медицинского учреждения, подтверждающие нахождение мамы с ребёнком в это время в медицинском учреждении...

...Часто единственным выходом для работодателя видится неофициальное предложение уволиться по собственному желанию...

Трудоустраиваем инвалидов: с чем придётся столкнуться работодателю

...С работодателей, не трудоустраивающих инвалидов, предлагается взимать компенсационную выплату в фонд содействия трудоустройству инвалидов...

...Работодатели обязаны создавать инвалидам условия труда в соответствии с индивидуальной программой реабилитации или абилитации инвалида...

Софт пока не вызывает доверия при подборе топов

*Чат-боты вовсю
используют в рекрутинге...
но 9 из 10 бухгалтеров
почему-то бросают
трубку, услышав его...*

*Софт в оценке – вот-вот
станет повсеместным...
кроме подбора топов.*



Дмитрий Жирнов

**кадровое агентство
«Бридж ту ЭйчАр»**

Эксклюзивное интервью для



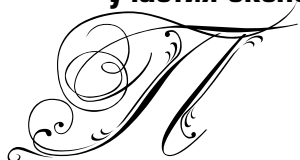
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В чём отличия, когда конфликт выявляет руководитель или профессионал-психолог через интервью и оценку людей и некий результат нам может дать софт без участия эксперта в HR?



Плох тот руководитель, который может выявить

туацию после внесения каких-либо изменений в коллектив, когда потенциальный конфликт только-только получил почву для своего зарождения в результате нововведений.

УП Подбор персонала с помощью софта — насколько продвинулись сегодня эти технологии и не похожи ли они на чат-боты в своём совершенстве?

— Безусловно, автоматизация подбора персонала — это сегодняшний тренд. С каждым годом технологии

ПЛОХ ТОТ РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ ВЫЯВИТЬ КОНФЛИКТ В СВОЁМ КОЛЛЕКТИВЕ ТОЛЬКО С ПОМОЩЬЮ МЕТОДИК

конфликт в своём коллективе только с помощью методик. Если в коллективе есть проблема, то она всегда витает в воздухе, ей постепенно пропитывается атмосфера, а в активной фазе конфликт виден даже постороннему. Возможно, экспресс-анализ психологического климата в коллективе будет полезен при назначении нового руководителя из числа внешних кандидатов. Думаю, использование подобного софта может быть полезно для оценки си-

совершенствуются. Вы правы, у чат-бота и рекрутингового софта похожие алгоритмы работы. В зависимости от ответа человека на вопрос компьютера программа направляет дальнейший ход по той или иной ветви дерева алгоритма, приводя в итоге к какому-то запрограммированному результату. Но как только искусственный интеллект разовьётся и станет более доступным, это выведет рекрутинговый софт на новый уровень, как впрочем и чат-ботов.

Компенсация неиспользованного отпуска работнику «по–европейски»

...оСотрудник накопил 505 дней неиспользованного отпуска. При увольнении работодатель компенсировал только часть из них...

...остаток ежегодного оплачиваемого отпуска — не позже чем в течение 18 месяцев, считая с конца того года, за который предоставляется отпуск...

...Никто не может лишить работников права на накопленные и неиспользованные отпуска. Такие отпуска — это вина работодателя...

Трудовое право Франции: разрешение споров

...Срок действия соглашения о неконкуренции обычно составляет не более 2 лет с момента увольнения работника...

...Материальная ответственность сторон трудового договора по французскому трудовому законодательству не предусмотрена...

...В организациях численностью от 50 человек обязательно должна быть профсоюзная ячейка...



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Артём Алексеев

К выставке готов!

Экспотренинг



Глава 10.

ВЫСТАВОЧНЫЙ ПИКАП, ИЛИ ОХОТА НА ПОСЕТИТЕЛЯ

Вся природа стремится к самосохранению.

Марк Туллий Цицерон

Дружба начинается с улыбки, вербовка — со взгляда.

Виктор Суворов

Для успешного контакта нам нужно не напугать посетителя. Очаровывать его будем позже. Сейчас разберем несколько моментов «вербовки» посетителя стенда, а в будущем, возможно, и постоянного клиента.

Первый инструмент — визуальный контакт с кивком и улыбкой. Это простой и одновременно мощный прием.

Многие коммуникаторы используют его подсознательно, не вдумываясь в глубинные механизмы. Как, например, успешный промоутер, которого я встретил у метро «Комсомольская» в Москве.

Здесь работала группа распространителей листовок, где выделялся один. Его производительность поражала, он раздавал больше рекламы, чем его кол-

кивал. Рекламку брали автоматически, как под гипнозом. Так повторялось снова и снова: выбор объекта, контакт глаз, кивок. Отслеживание человека, кивок, улыбка, протянутая рука с листовкой. Опять в десятку! Еще раз, и еще!

Позже я прочитал о силе такого приема в книге Стюарда Даймонда «Переговоры, которые работают»¹. С удовольствием привожу фрагмент, где героиня прилагает усилия, чтобы попасть на рейс.

РЕКЛАМКУ БРАЛИ АВТОМАТИЧЕСКИ, КАК ПОД ГИПНОЗОМ

леги. Я решил понять, как он это делает.

Его соратники стеснялись работы, пытались заискивать или со злобой смотрели на толпу. Некоторые отводили глаза. Кое-кто замирал с рекламкой в вытянутой руке. Позы как бы говорили: если нужно — возьмите.

Наш герой действовал по-другому. Он встал напротив самого густого потока выходящих из метро. Был спокоен и приветлив. Рука с листовкой располагалась вдоль тела. Промоутер издали выбирал человека, устанавливал с ним визуальный контакт, кивал и улыбался. Когда поток выносил человека к промоутеру, он протягивал листовку и снова

«Самолет все еще стоял на поле, но дверь, ведущая к нему, была закрыта. Служащие аэропорта за стойкой спокойно перебирали билеты. Рукав, ведущий к самолету, уже убрали.

— Добрый день, мы на этот рейс! — еле выговорила я, часто и тяжело дыша.

— Простите, — ответил служащий. — Посадка закончена.

— Но ведь наш стыковочный рейс сел 10 минут назад! Они обещали позвонить вам и предупредить.

— Простите, мы не можем пропустить

¹ Даймонд С. Переговоры, которые работают: 12 стратегий, которые позволят вам получить больше в любой ситуации. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

на борт никого после закрытия двери.

Мы с другом подошли к окну, не веря в происходящее. Все наши планы на долгий и хороший отдых только что рассыпались на мелкие кусочки. Самолет стоял прямо у нас перед глазами.

Солнце уже село, и на лицах пилотов играли отблески лампочек приборной панели. Шум двигателей усилился, и человек со светящимися жезлами в руках не спеша пошел по летному полю к самолету.

Шум двигателей стал тише, а на стойке у выхода зазвонил телефон. Служащий удивленно повернулся к нам. «Берите свои вещи — и вперед! — произнес он. — Пилот просил пропустить вас!» Теперь наш отпуск был спасен, мы радостно обнялись, схватили сумки, помахали пилотам и быстро побежали по рукаву к нашему самолету».

Как вы видите, способ универсальный. Помогает листовки раздавать и самолеты останавливать!

НАШ ИНСТИНКТ САМОСОХРАНЕНИЯ СЛЕДИТ ЗА ВЗГЛЯДАМИ, НАПРАВЛЕННЫМИ НА НАС

Я размышляла всего несколько секунд. Затем я провела друга к центру окна, прямо напротив кабины самолета. И мы остановились там, в поле зрения пилотов. Все мое существо было сосредоточено на командире корабля, я надеялась перехватить его взгляд.

Знакомый боксер сказал, что любитель от профессионала отличается тем, что новичок смотрит, куда нанести удар, а профи делает это незаметно. Наш инстинкт самосохранения следит за взглядами, направленными на нас. Некоторые считают, что могут чувствовать чужой

**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**

Использование работником результатов интеллектуальной деятельности, полученных на прошлом месте работы

...Служебный характер произведения придётся подтвердить правильно оформленным трудовым договором...

...Истец не доказал факт того, что программа создана в пределах установленных для работников (авторов) трудовых обязанностей...

...Если право авторства (неимущественное) остаётся у работника, исключительное право принадлежит работодателю...

...Если работодатель не выполнил одно из этих действий в течение четырёх месяцев, право получения патента возвращается к работнику...

...Признание авторства руководителя возможно только при наличии его творческого вклада...

Проект по вовлечённости должен быть «живым»

*В росте вовлечённости
должны быть
заинтересованы все топы
компании.*



Ирина Уварова

**директор по персоналу
Группы компаний «Искра»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что главное в стратегии вовлечённости?



Основными факторами, влияющими на развитие стратегии вовлечённости, являются репутация компании на рынке и привлекательный HR-бренд, уверенность сотрудников в

всех руководителей. Конечно, HR-специалист является ключевой фигурой в этом вопросе: планирует бюджет и этапы, разрабатывает критерии эффективности.

УП Как не дать «выгорать» самой идее и проекту?

— Проект должен быть «живым»: меняется рынок, меняется компания, приходят новые сотрудники. Поэтому необходимо всегда отслеживать изменения, происходящие в компании,

В «СБЕРБАНКЕ», «ПОЧТЕ РОССИИ» ТРУДНО ДАЮТСЯ СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

успехе компании в будущем, сильная система мотивации.

Очень важно формирование партнёрских отношений с сотрудниками, подбор сотрудников, разделяющих ценности компании, совместная работа.

УП Кто может её разработать: бюджет, этапы, критерии эффективности, персоналии?

— Разработка стратегии вовлечённости — это совместная работа

проводить анкетирование, рассказывать о планах и перспективах развития компании, о том, как важно мнение каждого.

УП Что может погубить труды команды HR в проекте вовлечённости?

— Если нет поддержки генерального директора или HR принимает решение делать всё в одиночку — это совершенно точно не приведёт к успеху и даже может погубить проект. Важна совместная работа руководителей на всех уровнях управления.

УП Возрастные различия — вряд ли одинаково можно вовлекать в дело компании ветеранов и «поколение пепси»? Что делать?

— Им необходимо дать роль ведущих в этом проекте, назначить наставниками, показать, насколько важен их опыт работы и опыт проведения изменений в стране (освоение целинных земель, БАМ), связать с ценностями — прежде всего это ценность компании, которая передаётся из поколения в поколение, которую важно донести до поколения X, Y и даже Z.

УП Социокультурные различия — как их учитывать на практике?

— Социокультурные различия важно учитывать, особенно если компания международная и совмещает в себе западную и восточную национальные культуры. В этом смысле то, что является для Запада объектом оживлённых дискуссий (роль и значение групповых норм, групповое единomyслие и т. д.), для Востока вопрос давно решённый и самоочевидный. Поэтому совместить эти взгляды и адаптировать их к культурным особенностям отдельных национальных подразделений фирмы — непростая задача международного менеджмента. То же самое относится к вопросам власти, лидерства и участия в принятии решений. На полюсах в этих вопросах находятся демократический и авторитарный стили управления.

В компании необходимо развивать социокультурную компетенцию — способность и готовность принимать участие в диалоге культур в условиях межкультурной коммуникации на основе принципов сотрудничества, взаимного уважения и терпимости к социокультурным различиям и преодоления культурных барьеров.

УП Команда проекта геймификации в «Евросети» на Деловом клубе **УП** детально раскрыла секреты успеха проекта (рост продаж — 70 %), но почему многие фирмы, взявшись за геймификацию, не очень преуспели в ней?

— Это связано с корпоративной культурой компании, возрастным составом, готовностью к изменениям. Посмотрите, в «Сбербанке», «Почте России» трудно даются современные подходы. В них десятилетиями выстроена особенная корпоративная культура. «Евросеть» — достаточно молодая и динамичная компания с быстро меняющимся продуктом, поэтому и у сотрудников такая компетенция, как готовность к изменениям, на высоком уровне. «Норникель» — это компания с большим опытом и серьёзными инженерными технологиями, поэтому «геймификация» подойдёт только для определённых категорий работников (отделы продаж, маркетинг, например). Здесь необходимо подходить дифференцированно, и успех, несомненно, будет.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Корпоративные праздники — как не превратить их в формальность, а встроить в систему вовлечённости?

— Здесь необходимо организовывать их вместе с сотрудниками, обсуждать идеи, распределять задания при подготовке. Это очень важно, тогда на этих праздниках они не гости, которые сидят за столом, а хозяева.

УП Доска почёта ранее работала! А как сегодня воодушевлять людей примерами?

— Доска почёта и сегодня работает, она прошла период отторжения и сейчас является одним из факторов мотивации сотрудников, работающих в компании 1-5 лет. Для поколения X и Y признание является важнейшим мотивационным фактором. В нашей компании есть Доска почёта, и она успешно работает. Я вижу, как работает Доска почёта в других компаниях: «ВТБ24», «Командор», ООО «Сибирская генерирующая компания» — и, как клиент, никогда не пройду мимо, мне всегда интересно, чем живёт компания внутри, какими ценностями.

проекте вовлечённости? Если сотрудники не мотивированы на участие в проекте, это не их вина, это недоработка топ-менеджмента.

УП Топы — особые люди. Но именно их надо вначале вовлечь в дело и воодушевить вовлекать людей. Но порой они просто классные и незаменимые специалисты. Ну не желают они вовлекаться — что делать?

— Топ-менеджеры в компании — это образец для подражания. Они несут ответственность за выбор решений, путей развития компании. Для мотивации их вовлечённости хорошо ставить амбициозные задачи, обеспечивать профессиональный рост, развивать компетенции, способствовать укреплению в роли вдохновляющего лидера. Важно признавать личный успех топ-менеджера в успехе компании. Достижение высоких результатов не может не сказываться на личной капитализации топа на рынке труда, а это существенный фактор мотивации.

**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**

Субсидиарная ответственность топов компании за налоги и невыплату заработной платы персоналу

...Налоговики выяснили, что в период деятельности компании должником был создан фиктивный документооборот...

...генеральный директор не смогла доказать отсутствие вины в ненадлежащем исполнении обязанности по уплате налогов...

...Для привлечения бывшего руководителя должника к гражданско-правовой ответственности за доведение должника до банкротства не требуется наличие у него прямого умысла...

...а уменьшение налогооблагаемой базы было произведено ошибочно, в результате действий главного бухгалтера...

«Спасите директора от субсидиарной ответственности при банкротстве»

Почему «стратегия молчания» невыгодна в делах о субсидиарной ответственности?

Какова же стратегия защиты от субсидиарной ответственности?

Руководитель подразделения и должен быть лидером «племени», иначе всё плохо...

*Талант увидеть на
собеседовании очень
маловероятно...*



**Вероника
Давыдова**

HRD Biglion

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП По Д. Логану, в каждой компании существуют уже сформировавшиеся «племена» — от 20 до 150 человек в каждой группе. Как быть при таком раскладе новым сотрудникам?



любой сотрудник, приходящий в новую компанию, сталкивается с её корпоративной культурой и либо интегрирует

любой сотрудник, приходящий в новую компанию, сталкивается с её корпоративной культурой и либо интегрирует

Испытательный срок в три месяца позволяет оценить не только профессиональные навыки и качества работника, но и даёт возможность обеим сторонам понять, насколько комфортна для человека среда, в которой он находится. В соответствии с этой оценкой принимается окончательное решение о дальнейшем сотрудничестве.

УП Если племена травят новых сотрудников, что делать в этом случае?

НЕВАЖНО, «ПЛЕМЕНА» ТРАВЯТ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ИЛИ ПРОСТО СТАРЫЕ СОТРУДНИКИ ТРАВЯТ НОВИЧКА

её в свои ценности (если они не входят в противоречие с этой культурой), либо покидает компанию.

Для рекрутера компании, в свою очередь, очень важно в момент отбора кандидатов оценивать их на предмет совместимости с внутренней корпоративной культурой и определять, сможет ли этот кандидат сработаться с коллективом. Точно так же сам кандидат должен внимательно отнестись к оценке компании, к тому, в какую компанию он идёт.

— Тут неважно, «племена» травят новых сотрудников или просто старые сотрудники травят новичка. Речь идёт опять о корпоративной культуре: если «старички» чувствуют в новичке «чужака», то вполне вероятно отчуждение и изоляция, принимаемая за «травлю».

Любое племя подчиняется своему вождю. Если «племя» травит новых сотрудников, значит, это негласно поддерживается вождём — формальным или неформальным руководителем этого племени.

Как поступить в таком случае новому сотруднику, который даже ещё не успел войти в компанию и тут же столкнулся с травлей? Тут, кстати, ещё нужно понимать, что стоит за по-

должность, уровень заработной платы, — ему следует попытаться выйти на лидера, оказывающего влияние на мнения членов племени, и начать взаимодействовать с ним. Как только ты

ЕСЛИ «ПЛЕМЯ» ТРАВИТ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ, ЗНАЧИТ, ЭТО НЕГЛАСНО ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ ВОЖДЕМ

нятием «травля». Быть может, то, что сотрудник воспринимает как травлю, на самом деле является жёсткими профессиональными требованиями, к которым он не привык. Ему кажется, что к нему выдвигаются какие-то необоснованные претензии — и он называет это травлей. Если же действительно человека постоянно троллят, над ним издеваются, это вопрос к руководителям.

Я бы на месте сотрудника в данном случае выявила лидера племени. Если, конечно, у человека есть желание остаться в компании. Обычно «травля» происходит на начальном этапе, когда сотрудника ещё ничего не связывает с этой компанией, и он может просто принять решение её покинуть.

Если же кроме фактора неприязни со стороны коллег его всё устраивает — профессиональные задачи,

находишь вождя и выстраиваешь отношения с ним, травля, как правило, заканчивается.

❗ Как уволить слабого сотрудника, если он лидер племени?

— Если он слабый сотрудник и «лидер племени», тут есть два варианта. Если мы говорим о руководителе, о формальном лидере, то в данном случае существуют определённые риски — при увольнении он может увести за собой команду. Тут необходимо либо эти риски принимать и, собираясь уволить руководителя, за которым может уйти команда, быть готовым к тому, что придётся искать новую команду. Здесь нужно оценивать, что важнее: потерять время на поиск целой команды или всё-таки понять, почему данный руководитель не справляется с работой, и помочь ему преодолеть сложности в работе.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если же речь идёт о неформальном лидере, то есть о человеке, который пользуется популярностью у племени, то здесь, конечно, возникает вопрос, почему таким лидером не смог стать руководитель подразделения. Если неформальный лидер является слабым, неэффективным сотрудником, то такого человека обязательно надо увольнять. Мало того, что он не имеет полномочий ставить перед коллективом производственные задачи, так ещё и дестабилизирует психологическую обстановку.

Скорее всего, такой сотрудник вряд ли уведёт за собой команду, просто потому что ему некуда её вести. Первое время, конечно же, будут какие-то волнения, какие-то недовольства. Но это, как правило, быстро утихает. А на месте руководителя я бы провела беседу с коллективом, объяснив причины, по которым было произведено это увольнение. В общем, это не очень хорошая история, когда во главе племени стоит неформальный лидер, а не руководитель подразделения/компании.

УП Может ли новый сотрудник стать лидером?

— Конечно, может. Но, наверное, это произойдёт не быстро. Примерно месяца три нужно только для того, чтобы он хотя бы познакомился с коллективом. Если он очень коммуника-

белен, доброжелателен, способен быстро завязывать отношения, к тому же ещё эффективно работает, помогает — тут очень важно быть человеком команды — то, я думаю, что при благоприятных условиях в течение полугода он вполне может стать лидером.

Что имеется в виду под благоприятными условиями? Например, что в данном племени не было сильного лидера (уволители или сам ушёл). Потому что сместить человека, который уже является авторитетом, крайне сложно. Люди очень неохотно соглашаются на смену лидера: они привыкают к руководителю, даже если он не очень эффективен. Таким образом, это может произойти в тот момент, когда лидера либо нет, либо он перестал отвечать требованиям племени (например, при смене команды) и люди внутренне готовы к переменам и смене власти.

УП Сотрудника легче уволить или искать решение его проблем, ставших причиной увольнения?

— Вообще бывает крайне трудно уволить человека, даже если есть объективные причины для его увольнения. Иногда этот процесс затягивается на достаточно длительный период. Например, есть определённые категории сотрудников, которые являются защищёнными с точки зрения Трудового кодекса. Одиноким матери, единственным кормильцы в семье — их практи-

чески невозможно уволить, поскольку закон стоит на их стороне.

Поэтому в данном случае мы будем говорить об обычных сотрудниках, не относящихся к защищённым категориям. Если человек не в состоянии выполнять возложенные на него обязанности, не соответствует занимаемой должности, то его нужно перемещать на другую должность или увольнять. Если, конечно, дело именно в нём, а не в системе постановки задач и общем уровне менеджмента в компании. Быть может, постановка задач руководителем такова, что не только этот сотрудник, но и любой другой, которого мы найдём на его место, не будет эффективным.

Если новые сотрудники оказались лучше старых, как быть: увольнять их или мотивировать?

— В своей практике я несколько раз сталкивалась с подобной ситуацией. Здесь, как правило, образуются две противоборствующие группировки — «старенькие» и «новенькие». Первые,

придут и сделают переворот. Но они ещё не знают многих «подводных камней», вещей, известных «старичкам», — про корпоративную культуру, про сложившуюся систему менеджмента, про специфику продукта. Им кажется, что здесь всё пришло в упадок, а «мы сейчас быстро всё поправим».

То есть это два абсолютно разных племени, они в принципе не входят в коммуникацию и не договариваются друг с другом.

Самая большая сложность состоит в том, как примирить эти две группировки, эти два племени. Они абсолютные антагонисты. Тут очень многое зависит от HR-менеджера, от HR-директора, сможет ли он эти две разные команды сплотить в единое целое. Вполне может быть, что новые сотрудники помогут «старичкам» расширить горизонты. А старожилы, в свою очередь, поделятся с новичками знаниями, с которыми те не знакомы — об истории, культуре, продукте компании. Самая важная задача — организовать эту коллаборацию, создать эффективное взаимодействие.

**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**

Оппозиция возникает из-за отсутствия информации

*Не вливайте сок винограда
в забродившее вино:
однозначно он испортится
и вином не станет...*

*Не стоит ждать, когда
оппозиция сформируется
и начнёт управлять, как
телега лошадью.*



Марина Теплова

HRD МПЗ «Ремит»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП **Оппозиция в той или иной форме всегда существует. Всегда и везде — как Вы считаете?**



не считаю, что оппозиция есть всегда. Тем более далеко не во всех компаниях

она организована как слаженный социальный институт и имеет собственный статус и набор прав. Однако многие

Большой процент населения (особенно люди старшего возраста с советскими представлениями о жизни) выступает против существования оппозиции. Их мнение ограничивается тем, что нельзя распылять силы и размениваться по мелочам, надо действовать в рамках закона и поддерживать интересы тех, кто стоит во главе. Некоторая часть трудоспособных слов вообще яростно доказывает своё критическое отношение к несоответствию идей и настроев, настаивая на том, что оппозиция отста-

ЕСЛИ ЛИДЕР НЕ ДО КОНЦА ПОНИМАЕТ СУТЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ПЕРЕД НИМ ЗАДАЧИ, ПЛЕМЯ ОЧЕНЬ БЫСТРО ЭТО ПОНИМАЕТ И ПЕРЕСТАЁТ ЕГО УВАЖАТЬ

управленцы придерживаются мнения, что в качестве совокупности общих идей на своё существование она имеет право. В широком диапазоне оппозиция рассматривается как «критический дух» и не важно, принято ли было институциональное оформление по этому поводу либо нет. Она нужна для того, чтобы критиковать лидеров, которые находятся «у руля», а также предлагать собственные пути решения той или иной ситуации.

ивает интересы врагов, а посему — допускать её нельзя.

Я считаю, что необходимость её внедрения обусловлена деятельностью (длительностью существования) самой компании. Если организация новая, то не факт, что там присутствует оппозиция. Такие вопросы носят частный характер и рассматриваются индивидуально.

УП **Оппозиция сразу появляется в компании и начинает работать либо ей нужно какое-то время, чтобы проявить себя?**

— Конечно, необходимо какое-то время. В руках лидера находятся все рычаги управления компанией. Он может отслеживать вехи её развития, превратить всех членов в единомыш-

тельный характер. Логан говорит о том, что в обществе существует пять уровней племён: враждебность, жертва, одинокий воин, гордость за племя, удивление. Конечно, пятый уровень не постоянен. Его редко кому удавалось достичь. В книге хорошо описано, почему сильные и стойкие лидеры терпят поражение, когда приходят в новую

ЧТОБЫ ПОШЁЛ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ОППОЗИЦИИ, НУЖНЫ ВЕСКИЕ АРГУМЕНТЫ ПРОТИВ СУЩЕСТВУЮЩЕГО УСТОЯ

ленников, добиться признания и успеха в данной сфере.

Чтобы пошёл процесс создания оппозиции, нужны веские аргументы против существующего устоя. Это дело не одного дня.

УП **Д. Логан говорил о пяти уровнях племён в компании. И оппозиции, соответственно. Это разные группы — племена и оппозиция — или одна?**

— Кстати, очень хорошая книга, советую почитать. Она основана на десятилетнем исследовании и может помочь новым управленцам создать сильную культурную среду в зоне своего влияния даже в том случае, если она имела агрессивный и разруши-

тельную среду, а те, кто не подавал особых надежд, оказываются намного сильнее, чем это могло показаться. Так вот, оппозиция в этом списке занимает одну из ключевых ролей.

Племена бывают разные, и сотрудник может находиться в нескольких племенах одновременно. Никто не запрещает ему работать в компании и выступать против существующего режима. Каждый изъясняет свою волю так, как ему угодно.

УП **Раньше профсоюзы выпускали пар. А кто сегодня должен это делать, пока давление не взорвало котёл?**

— Я считаю, что руководители должны слушать своих сотрудников. Обрат-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ная связь — это то, чем они должны руководствоваться. Она нужна, чтобы руководство знало, что происходит на нижнем уровне, и давало своим работникам ответы на интересующие вопросы (куда и как движется компания и т. д.). Необходимо, чтобы всегда был контакт. Из-за отсутствия информации и возникают оппозиции.

Знание и умение пользоваться тонкостями общения — очень важная деталь при взаимодействии с деловыми партнёрами. Субординацию никто не отменял. Она нужна, в первую очередь, для того, чтобы не допустить промахов и повысить уровень эффективности диалога. Не стоит обсуждать с сотрудниками проблемы личного характера, хоть это и говорит о доверии руководителя к ним. Никогда не забывайте, что руководитель является ключевой фигурой в коллективе. От его действий многое зависит, в том числе — возникновение оппозиций.

УП А с кем заигрывают те фирмы, где с лидерами племён работают, а не запускают такую работу?

— В первую очередь это управляемость. Можно корректировать стратегию своего поведения в зависимости от того, какие цели имеет компания (направлять и т. д.). Не забывайте, что руководитель обязан организовывать непрерывный процесс работы и иметь полное представление о направлении

дальнейшего развития. Не следует допускать непредвиденных ситуаций, когда фирма может просто-напросто «встать», например, из-за обыкновенной забастовки сотрудников. Ведь если лидер не до конца понимает суть поставленной перед ним задачи, племя очень быстро это понимает и перестаёт его уважать.

УП Коучи говорят, что при работе с поколением Z есть только один метод, позволяющий добиться выполнения ими правил, — вместе выработать и обсудить. Как Вы считаете, практика это или нет?

— Однозначно, да. Когда человек чувствует себя членом команды, способным влиять на результат, то он по-другому относится к своей работе. В отличие от того сотрудника, который держится в стороне, и его компания не признаёт. А что такое команда? Это группа людей, которые стремятся к достижению единой цели. Сформулировать задачу, найти ответственных исполнителей и контролировать процесс её выполнения — это далеко не всё, что должен делать лидер. Уметь слушать и слышать своё племя, вызывать желание развивать и обсуждать новые идеи — вот ключ к успеху.

К счастью, времена бездушных людей уже миновали. Помните, как это было раньше: куда партия сказала,

туда и пошли. Сейчас мы можем видеть множество небезразличных людей, которым важен привносимый ими в компанию вклад. И это нужно поощрять и развивать. Человек должен брать на себя ответственность, создавать новые идеи и не копировать своих сослуживцев.

УП Логан говорил о числе 150 как о максимуме людей в племени, далее оно делится только на два. Почему, на Ваш взгляд, именно такое число?

— Априори люди собираются в племена. Вместе с единомышленниками они добиваются гораздо большего, чем могли бы добиться в одиночку. По

отделение новых племен. Это естественный процесс, в котором нет ничего плохого. Как именно его объяснить, я, к сожалению, не знаю.

УП Вы пробовали работать с племенами или считаете, что их нет в компании? Был ли какой-нибудь пример племён в Вашей практике?

— Наша компания существует более 16 лет. В ней работают старые сотрудники, которые считают себя её основателями и думают, что они уже тут всех пережили. Конечно, в своё время они начинали образовывать какие-то группы, настраивать новых сотрудников либо вообще их не при-

РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ СЛУШАТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

одному люди бы никогда не выжили в ледниковый период, не смогли бы построить фермерские хозяйства и города и т. д.

По мнению Логана, численность племени должна варьироваться от 20 до 150 человек. 150 — это предельное количество людей в одной группе, далее их интересы начинают разделяться. Соответственно, происходит

нимать по причинам, известным только им самим. Не скрою, с ними приходилось разговаривать, дискутировать, убеждать.

Первое время мы вели следующую практику: генеральный директор каждого подразделения должен был активно общаться с людьми, которые находятся в его подчинении. В сферу такого общения входила обратная

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

связь, новые знакомства, участие в жизни компании, прислушивание к запросам сотрудников, улучшение социально-бытовых условий, охрана труда, перестановка мебели с учётом пожеланий работников и т. д. Конечно, в том случае, если эти предложения были рациональными.

Но тем не менее оставались люди, которые не принимали ни генерального директора, ни новые системы обу-

И А как увольнять слабых специалистов, если они лидеры племён?

— Увольнение руководителя — процедура сложная и неприятная. Совсем неудивительно, что некоторые затягивают её. К тому же нельзя вот так просто брать и увольнять человека, хоть он и тащит всех вниз. С ним нужно поговорить и узнать, что его гложет, какая у него проблема, что ме-

ОППОЗИЦИЯ В ЭТОМ СПИСКЕ ЗАНИМАЕТ ОДНУ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ РОЛЕЙ

чения, ни культуру взаимодействия в компании. С такими людьми разговаривали отдельно. Если через какое-то время человек не понимал и продолжал гнуть свою политику, с ним приходилось прощаться.

Я считаю, что все нововведения,

шаеет ему нормально работать. Даже несмотря на свой статус неподходящий руководитель может быть отсеян по тем же причинам, по которым и любой другой сотрудник: если он не справляется со своими обязанностями, нарушает правила устоя, плохо общается с клиентами или негативно

**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**

В номере:

От «вершения дел» к «делопроизводству»:
к истории термина

Международный стандарт ИСО 15489
«Информация и документация. Управление
документами»: сравнительный анализ новой
и старой версий

10 важных дел при организации деловых
встреч

Россия – Вьетнам: вехи профессионального
сотрудничества

Документирование деятельности
представительных органов местного
самоуправления Российской Федерации

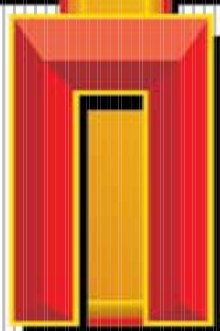
Разработка методических рекомендаций по
работе с документами ограниченного доступа
(на примере ОМОН МВД по Республике Коми)

Методология постановки документооборота –
значимая часть автоматизации

Web-технологии в автоматизированных
системах по делопроизводству

№2
2018

При поддержке:



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (2143)

МАЙ 2018

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Яна Деликова

Частые больничные на детей и увольнение таких мам: споры

Дмитрий Ходыкин

Работника могут уволить по состоянию здоровья только при наличии медицинского заключения и соблюдения целого ряда условий такого увольнения

Ирина Быкова

Права авторов изобретений, полезных моделей и промышленных образцов: анализ судебной практики

Екатерина Човикова

Трудовое право Франции: разрешение споров

Ольга Байдина

Трудоустраиваем инвалидов: с чем придется столкнуться работодателю

Сергей Слесарев

Мошенники на выдумку хитры... а работодатели этому способствуют

Сергей Смирнов

Компенсация неиспользованного отпуска работнику «по-европейски»

КОНФЕРЕНЦИЯ



28 ИЮНЯ 2018 г.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется, уже нет сфер бизнеса,
куда бы не проникла цифровизация
и которые не изменила бы до корней



Но многие не спешат
применять достижения IT...
Почему? Опасно? Рискованно?

Да, бывает и такое,
когда цифровизация
наносит убытки бизнесу
и не окупается.

А что упускают те,
кто её игнорирует?

Какие сферы жизни компании
следует немедленно пересмотреть?

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах «ЦИФРОВИЗАЦИЯ»,
который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  бесплатно (очно/онлайн).

Для остальных участие платное — 15 000 рублей.



«Участие в выставке без системного подхода и разработки программы мероприятий — деньги на ветер и путь к разочарованию!»

Артём Алексеев

К выставке готов! Экспотренинг

Артём Алексеев

О чем книга

У вас в руках книга-практикум, которая поможет разобраться во всех тонкостях эффективного участия в выставках. Автор, признанный эксперт по выставочной деятельности, делится личным опытом участия в различных профессиональных мероприятиях. Вы узнаете, как правильно выбрать выставку и инвестировать в свое участие с наибольшей отдачей, как нарастить клиентскую базу и перевести потенциальных клиентов в постоянные. Прочитав эту книгу, вы научитесь использовать выставки как мощный бизнес-инструмент для решения своих профессиональных задач.

Почему книга достойна прочтения

- вы поймете, как грамотно спланировать свое участие в выставке и отработать на ней по максимуму, при этом избежав лишних расходов;
- узнаете о множестве досадных ошибок, которые допускают участники до, во время и после выставки. Некоторые из этих ошибок приводят не только к потере прибыли — под угрозой оказывается репутация компании. Вы научитесь не допускать их;
- язык книги живой и понятный, поэтому большой объем важной информации легко запоминается. Это настоящее практическое пособие: подробное, с примерами и пошаговыми инструкциями, чрезвычайно полезное любому сотруднику участвующей в выставках компании — от руководителя до стажера.

Для кого эта книга

Для всех участников выставок.

Кто автор

Артём Алексеев — эксперт-практик по выставочной деятельности, экспотренер. Руководитель собственного кадрового центра, рекрутер, бизнес-тренер, теле- и радиоведущий. Счастливый семьянин, отец двух детей.