

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом — 71852, 70855, 72835

№ 4
(560)

2020

Главная тема: **ВОЙНЫ ТОПОВ**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

“Войны топов – это страшно” – так сказал  владелец очень крупной девелеперской компании (и видимо он знал, о чем говорил).

Анна Бурова раскрывает эту жизненную тему управления легко и непринужденно. Ее опыт работы в кадровом бизнесе здесь бесценен. Нередко я слышал о том, как подбор топов заходит в патовую ситуацию именно из-за их же междоусобных войн.

Но лучше внимательно прочтите материал в номере и приходите на круглый стол  по этой теме.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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. 37

“Сонных тетерь» не берем, и это тоже по голосу я слышу...



Оксана Айсберри,
TOBEAMERICA

стр. 57

В трудовых отношениях, где личностный элемент работника играет ключевую роль, ограничиться только лишь общественным порицанием нельзя...

Нельзя объявить работнику дисциплинарное взыскание, например, за то, что работник носил рубашку классического кроя, но не белого цвета, как это мысленно предполагал работодатель, а желтого...



Виктория Кокорева,
эксперт УП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ВОЙНЫ ТОПОВ

Everybody lies

Анна Бурова,

ManpowerGroup Russia & CIS

15

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Непрерывное развитие невозможно без стратегически продуманной системы обучения

Татьяна Ваньчкова, АНКОР

21

АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Автоматизация управления: практика «прорывного» роста эффективности

Николай Филиппов, ООО «Солитон КГ»

Николай Алексеев, ООО «Солитон КГ»

27

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Бирюзовое управление на практике; Опыт российских компаний

Валера Разгуляев

33

БИРЮЗОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Уже есть компании где hr «служат» людям

Валерий Сидоренко,

Digital-агентство «Интериум»

36

АНОНС КОНФЕРЕНЦИИ

«TOXIC PEOPLE: КАК НЕ РАБОТАТЬ С ТОКСИЧНЫМИ ЛЮДЬМИ?», 19 – 20 марта 2020 года, Москва

37

УДАЛЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ

Честность мы не проверяем, так как в нашей CRM-системе и контроле невозможно обманывать

Оксана Айсберри, ToBeAmerica

43

ОБЗОР КНИГИ

Эрик Берн.

«Люди, которые играют в игры»

Владимир Шумков

51

КОММЕНТАРИИ

Люди бывают разные...

Валерий Сидоренко,

Digital-агентство «Интериум»

54

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Я рекомендую видимость контроля

Владимир Якуба

57

ПРАВО

Корпоративная культура как предмет скрытых споров
Виктория Кокорева, эксперт УП

№ 4
(560)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 12.02.2020 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 ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Everybody lies

Борьба топов присуща любой компании и вопрос только в том, насколько первое лицо направляет эту борьбу на благо компании.

УТ Когда и почему могут в компаниях возникать “войны” топов?

*Н*е почувствовать до конца, что такое война топов, может только тот, кто однажды работал на уровне N-1 «заместитель генерального директора». В моем опыте было два момента, когда я работала топом. В 90-е годы, когда бизнес в России только зарождался, мне посчастливилось работать в команде, которая строила розничную сеть магазинов по продаже электроники и бытовой техники. Время было интересное, до кризиса 1998 года на российском рынке боролись несколько компаний. Все они возглавлялись талантливыми и харизматичными лидерами. Сейчас действует только одна – М.Видео. Остальные компании были куплены этой сетью или ушли с рынка.

Тогда мало кто имел бизнес-образование и многие книги



Анна Бурова

ManpowerGroup
Russia & CIS

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гуру менеджмента даже не были еще написаны. Многое делалось интуитивно. Негде было получить советов у тех, кто решал задачи по подбору персонала, разработке систем мотивации, нормированию численности. Кандидатами в водители, кладовщики, продавцы были вчерашние выпускники самых престижных российских вузов, нередко – люди с научными степенями. Нужно было одновременно привлечь подобных людей на непривычные для них позиции, разработать оргструктуру компании и еще объяснить руководству (они же – акционеры), почему начисление отпускных не равно начислению зарплаты. В добавок акционеры были молодыми, энергичными людьми, которые все время оспаривали советское прошлое в области трудового законодательства. Но при этом сложно отказывались от термина «кадры» и неохотно обсуждали вопросы управления персоналом (не кадрами) и построения корпоративной культуры.

Иначе говоря, вопросов, по которым возникали споры, было очень много. Я, как психолог отдела кадров, а потом – начальник управления персоналом, потратила очень много времени и усилий на то, чтобы внедрять появляющиеся на рынке идеи и инструменты. Потому что каждый шаг вызывал сопротивление у команды топов, в которую входили полковники в отставке, финансисты с фундаментальным советским

образованием, бывшие торговые работники. Были также и молодые коллеги, которые отвергали какие-либо идеи на ходу. Один из них, выслушивая мое предложение об изменении очередной процедуры, говорил: «Бред» и шел дальше.

Были случаи, когда генеральному писали сообщения на пейджер, обвиняя меня в каких-либо неверных действиях. Знаю об этом, потому что иногда генеральный директор зачитывал мне подобное сообщение и ожидал моей реакции. Однажды он позвонил мне среди ночи из Японии и спросил, работаю ли я еще в его компании. Оказалось, что целых три дня никто из топов на меня ему не жаловался, и он подумал, что я не выдержала и уволилась.

Важно отметить, что спустя почти три года моей работы в компании мы создали лучшее управление персоналом в компании численностью больше 1000 человек и внедрили инструменты, которые мало кто знал на рынке. Например, одни из первых ассессмент-центров, центров развития, индивидуальных ассессментов консультанты ЭКОПСИ Консалтинг проводили именно на нашем управлении.

Я специально отмечаю это, чтобы показать, что в борьбе решались очень интересные задачи и успешно.

Что касается борьбы, то на тот момент мне казалось, что причина подобного сопротивления – это индивидуальные особенности конкретных менеджеров, плюс – ставка акционеров на поощрение разнообразных методов работы.

Позже, уже проработав консультантом и повторно вернувшись на роль топ-менеджера в другую российскую розничную сеть, я поняла,

Какие уроки вынесла из своего личного опыта и из опыта работы с компаниями?

«Everybody lies». Звучит жестко, но на уровень топов лучше заходить с такой установкой. Дело не в том, что все топы базово лжецы и лицемеры и хотят лично вам нанести непоправимый вред. Совсем нет, за решение серьезных и масштабных задач в 99%

ОДНАЖДЫ МОЯ ИНТУИЦИЯ МЕНЯ НЕ ПОДВЕЛА – ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ЗА МОЛЧАЛИВЫМ СОГЛАСИЕМ СКРЫВАЛОСЬ ТЩАТЕЛЬНО ПОДГОТОВЛЕННОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ МОИМ ИНИЦИАТИВАМ

что борьба топов присуща любой компании и вопрос только в том, насколько первое лицо направляет эту борьбу на благо компании. В 90-е годы я видела пример принятия со стороны собственников самых разнообразных позиций, готовности выслушивать противоположные мнения, аргументировать с каждым, выяснять позицию разных членов команды и, одновременно, быстро принимать критические решения. К сожалению, собственники в кризис 1998 года ушли из бизнеса и нет возможности проследить эволюцию подобного подхода к управлению топами.

берутся талантливые люди, с высоким интеллектом, креативностью, сильные личности. Каждого из моих коллег по цеху я вспоминаю с огромным уважением, даже тех, кто откровенно ставил палки в колеса. Потому что одна из задач топа – это следить за контуром своего подразделения и бороться за ресурсы. Ресурсами являются не только деньги – это люди, внимание первого лица, возможность участвовать в стратегических проектах, доля выручки в выручке всей компании, доля прибыли, место в плане на модернизацию, количество сотрудников, приглашенных на корпоратив и т.д. Топ всегда представляет в компании конкретный

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ОДНАЖДЫ ОН ПОЗВОНИЛ МНЕ СРЕДИ НОЧИ ИЗ ЯПОНИИ И СПРОСИЛ, РАБОТАЮ ЛИ Я ЕЩЕ В ЕГО КОМПАНИИ. ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ЦЕЛЫХ ТРИ ДНЯ НИКТО ИЗ ТОПОВ НА МЕНЯ ЕМУ НЕ ЖАЛОВАЛСЯ, И ОН ПОДУМАЛ, ЧТО Я НЕ ВЫДЕРЖАЛА И УВОЛИЛАСЬ



участок компании, конкретную команду и как хозяин своего куска бизнеса должен его ограждать. Поэтому борьба топов – это выражение ключевой характеристики данного управленческого уровня.

Вопрос только в том, насколько стиль управления первого лица, корпоративная культура компании способствуют тому, чтобы борьба каждого становилась борьбой за общее дело. Вопрос не в том, как не допустить войну, а в том, как объединить армии в общий фронт.

ПОПЫТКИ ПЕРЕТЯНУТЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО НА СВОЮ СТОРОНУ, КОНЕЧНО, СТОИТ ПРЕДПРИНЯТЬ, НО НЕ ФАКТ, ЧТО СРАБОТАЕТ

Партизанская война не столь безобидна. Если в компании отсутствуют признаки открытой борьбы топов за ресурсы или зоны влияния, значит борьба идет под ковром и не управляется ни руководством, ни кем-то из менеджеров. Помню, насколько угрожающим для меня было полное согласие с моими идеями, которые я озвучивала коллегам на совещании. Особенно, если согласным вдруг оказывался высоковластный топ, который еще вчера боролся с тобой за каждую цифру.

Однажды моя интуиция меня не подвела – выяснилось, что за молчаливым согласием скрывалось тщательно подготовленное сопротивление моим инициативам. Босс вас не будет спасать. Это самый печальный урок – первое лицо компании не будет спасать вас лично, если вы не смогли выстроить линию обороны с другими членами команды и не обзавелись соратниками. Со стороны кажется, что первое лицо имеет полную власть разделять и властвовать в компании, а значит, разруливать конфликты в команде. На самом деле,

первое лицо работает в еще более сложных условиях. Пока вы не можете разобраться со своим коллегой в соседнем кабинете, генеральный представляет компанию во внешнем мире и разруливает конфликты на уровне делового сообщества и федеральных органов контроля. Ваш масштаб войн для него – это пару-тройка батальонов в масштабе целого фронта. Попытки перетянуть генерального на свою сторону, конечно, стоит предпринять, но не факт, что сработает. Слишком много невидимых одному человеку факторов влияет на ту или иную ситуацию в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ТОП ВСЕГДА ПРЕДСТАВЛЯЕТ В КОМПАНИИ КОНКРЕТНЫЙ
УЧАСТОК КОМПАНИИ, КОНКРЕТНУЮ КОМАНДУ И
КАК ХОЗЯИН СВОЕГО КУСКА БИЗНЕСА ДОЛЖЕН ЕГО
ОГРАЖДАТЬ**



бизнесе, поэтому лучше избегать шансов появляться перед лицом генерального в роли участника боевых действий. Генеральный – это тот, кто хочет видеть членов своей команды конструктивными, позитивными, сотрудничающими друг с другом. И, надо сказать, это желание обосновано. Топ-менеджеры – это высокооплачиваемые самомотивирующиеся и саморазвивающиеся личности,

из числа топов-менеджеров, регулярно общайтесь с коллегами своего уровня и уровня выше, старайтесь быть в курсе дел, над которыми они работают,

- будьте готовы к тому, что в самый важный момент (на совещании, во время презентации проекта вашей мечты совету директоров, при запуске реорганизации и т.д.) или по пустяковому поводу (срыв сроков не по вашей вине,

МУЖЧИНЫ НА УРОВНЕ ТОПОВ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ В СВОЕЙ ТАРЕЛКЕ – ДЛЯ НИХ, ЧЕМ СЕРЬЕЗНЕЕ БОРЬБА, ТЕМ ИНТЕРЕСНЕЕ

поэтому проблемы взаимодействия с себе подобными должны решать самостоятельно.

УП Можно ли подготовиться к потенциальной войне с коллегами, если вы приходите в компанию как топ?

— Вот несколько рекомендаций:

- старайтесь обратить ваших коллег в соратников, внедряя те или иные инициативы в компании,

- не отчаивайтесь, если вашими соратниками становятся только некоторые коллеги, лучше мало, чем никого,

- ставьте себе задачу сформировать группу не просто коллег, а почти друзей

ошибка в расчетах и т.д.) вас «сдаст» самый надежный коллега-друг. Не берите близко к сердцу, рассматривайте это как новый формат политических отношений,

- учитесь политологии, развивайте навыки публичности, развивайте харизму, при этом во главу угла ставьте интересы бизнеса и точные расчеты. Именно комбинация этих двух факторов делает борьбу на топ-уровне полезной для организации.

УП Что делать, если вы проиграли войну топов?

— не отчаиваться, не вы первый и не вы последний,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**БОСС ВАС НЕ БУДЕТ СПАСАТЬ. ЭТО САМЫЙ ПЕЧАЛЬНЫЙ
УРОК – ПЕРВОЕ ЛИЦО КОМПАНИИ НЕ БУДЕТ СПАСТЬ
ВАС ЛИЧНО, ЕСЛИ ВЫ НЕ СМОГЛИ ВЫСТРОИТЬ ЛИНИЮ
ОБОРОНЫ С ДРУГИМИ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ И НЕ
ОБЗАВЕЛИСЬ СОРАТНИКАМИ**



**СРЕДИ ПРОИГРАВШИХ ВОЙНУ ЧАЩЕ ОКАЗЫВАЮТСЯ
ЖЕНЩИНЫ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- верить, что ваши усилия не пропадут даром и были полезны компании и вам лично. Конечно, если речь идет о конструктивных усилиях, а не желании кого-то подсидеть,

- осмыслить негативный опыт, чтобы двигаться дальше. При этом не забудьте вспомнить теории менеджмента и рекомендации консультантов. Чем лучше вы обобщите свой личный опыт, тем больше выводов сделаете.

Кстати, среди проигравших войну чаще оказываются женщины. Им сложнее строить деловые отношения с мужчинами. Во-первых, потому что их, как правило, меньшинство на верхнем управленческом уровне. Во-вторых, женщины более эмоциональны и принимают близко к сердцу то, на что мужчины вообще не обращают внимания. Все время вспоминаю случай, когда после очень жесткого совещания, на котором два топа буквально затаптывали друг друга своими контраргументами, они вполне дружелюбно пошли вместе

курить. Мужчины на уровне топов чувствуют себя в своей тарелке – для них, чем серьезнее борьба, тем интереснее. Женщины чаще стремятся избежать конфронтации, больше стремятся к достижению договоренностей, и именно это качество востребовано в бизнесе в последнее время. Молодые девушки успешно управляют командами суровых программистов и активно делают карьеру проджект-менеджеров и тимлидов. Возможно, увеличение представительства женщин на уровне топ-менеджмента сможет поменять историю про войну топов и повести её в более позитивное русло.

***Анна Бурова, руководитель направления кадрового консалтинга ManpowerGroup Russia & CIS**



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для



Справка:

Анна Бурова, руководитель HR консалтинга кадровой компании ManpowerGroup, признанный эксперт в области управления персоналом и кадрового консультирования. Является спикером ведущих конференций по актуальным вопросам управления персоналом, а также выступает на страницах ведущих деловых изданий по самым острым вопросам HR. Анна начала свою карьеру в 1990 году как психолог, психотерапевт и преподаватель психологии. Пришла в бизнес в 1996 году в розничную сеть. Более 10 лет Анна работала в «ЭКОПСИ Консалтинг», где отвечала за реализацию проектов для ведущих российских и западных компаний, около 3 лет работала в области стратегического консалтинга в компании Strategy Partners. Позднее Анна занимала должность директора по стратегическому развитию персонала ГК «Связной», где, совмещая роли внутреннего консультанта и HR директора, осуществляла проекты по оптимизации кадровых процессов компании и развитию лидерского потенциала у менеджеров. С 2013 года являлась директором по консалтингу компании Ward Howell. Анна запустила собственный проект «Карьерный потенциал» и активно развивает идеи оценки и развития карьерного потенциала руководителей. Анна Бурова окончила факультет психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, а также прошла обучение по программе MBA «Стратегический менеджмент» в ИБДА РАНХиГС, неоднократно проходила стажировку в Нидерландах и США.

Непрерывное развитие невозможно без стратегически продуманной системы обучения



Татьяна Ваньчкова

АНКОР

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что происходит в компаниях где корпоративное обучение (КО) отсутствует как система, оно ситуативно и никем не контролируется (бизнес и так идет, дает прибыль и компания не обращает внимание на баловство крупных фирм)?

Нет возможности посмотреть на результаты и адекватно оценить их. Если компания не подходит к обучению осознанно и не уделяет внимание целеполаганию, это, как минимум, не повышает ее эффективность.

Зачастую обучение используют как инструмент повышения мотивации персонала. Сотрудники заскучали и «глаз не горит» – давайте какого-нибудь именитого тренера позовем. На обучение потратим много денег и сил, а мотивацию не факт, что повысим. Если бы вдумчиво сформулировали свою потребность, возможно, и вовсе не обучение стоило бы использовать в качестве решения. Еще часто пытаются подменить обучением процессы управления. Когда что-то работает плохо, выдвигается предположение, что это происходит потому, что у сотрудников недостаточно каких-то знаний или

навыков. И снова можно уповать на целебную силу обучения. Эффект может быть, но краткосрочный.

КО как система может быть мощным инструментом поддержки. Особенно компаниям, которые ставят перед собой цели интенсивного роста и развития. На масштабе ошибки несистемного подхода видны сильнее, чреваты большим количеством либо дублирования в учебных программах, либо огромными провалами.

Системный подход позволяет выстроить связь между стратегическими целями компании и учебными программами, тем самым обеспечивая компанию и ее руководство обученными и подготовленными сотрудниками.

Для руководства – своевременная поддержка развития, а для сотрудников это мощная мотивация и прозрачность восприятия содержания учебных программ.

УП Когда вы задумались о КО как системе и почему?

— В момент формирования долгосрочной стратегии развития компании. Стало очевидно, что имеющиеся в тот момент учебные программы не покрывали в полной мере компетенции и навыки сотрудников, которые будут нужны компании в будущем.

Было необходимо налаживать построение системы менеджмента в компании. Этого требовали и внутренние изменения в позиционировании и восприятии компании самой себя, и нарастающий темп изменений внешней среды. Мы консалтинговая компания. Люди – наш главный ресурс и источник конкурентоспособности.

Мы поняли, что нам нужно выстраивать систему непрерывного развития и обучения, для того, чтобы обеспечить непрерывное развитие компании.

ЕСЛИ КОМПАНИЯ НЕ ПОДХОДИТ К ОБУЧЕНИЮ ОСОЗНАННО И НЕ УДЕЛЯЕТ ВНИМАНИЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЮ, ЭТО, КАК МИНИМУМ, НЕ ПОВЫШАЕТ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

УП Какие ошибки остались позади?

— Длительность программ. Изначально мы запускали очень длительные программы, нацеленные на формирование «кадрового потенциала», потому что не были готовы быстро принимать решения по «выпускникам».

За это время многие сотрудники успевали перегореть, получить предложения от других компаний и поменять жизненные приоритеты. Все ускоряется, темп жизненного цикла сотрудника внутри компании в том

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



актуальную информацию о потребностях бизнеса. Мне не надо специально их об этом спрашивать и мучительно интервьюировать, я могу занимать проактивную позицию, тогда обсуждение с внутренним заказчиком выходит совсем на иной уровень. Не боюсь брать на себя новые задачи и зоны ответственности, совсем не связанные с

менимое, часто это просто ярмарка тщеславия.

Нравится формат welcome визитов. Можно массу всего полезного обсудить с коллегами из других компаний в очень спокойной и доверительной обстановке. Спикеру на конференции не задашь такого количества вопросов,

ОТБИРАЕМ В НЕЕ КАК РАЗ ТАКИХ ДЕРЗКИХ И НЕСОГЛАСНЫХ С СИСТЕМОЙ

HR. Немного осваивать новые профессии. Все это обогащает и расширяет кругозор. HR – динамично развивающаяся профессиональная область, я рада, что в последнее время появился тренд использовать в ней инструменты и технологии из других областей и профессий.

Недавно закончила Executive MBA по управлению проектами, сейчас внедрение системного проджект менеджмента в компании - это моя новая профессиональная задача. Без обучения и тут никуда, сама формирую новые учебные программы по этой теме и провожу их.

Не очень люблю HR-овские конференции и редко хожу на них. Редко можно словить инсайты или узнать что-то действительно полезное и при-

интересующих именно тебя. И свой опыт не расскажешь подробно, чтобы получить какой-то совет или обратную связь.

***Татьяна Ваньчкова,**
Заместитель Генерального директора
по корпоративному обучению
АНКОР



Беседовала: **К. Аксенова**
Эксклюзивно для



Автоматизация управления: практика «прорывного» роста эффективности

Николай Филиппов

ООО «Солитон КГ»

Николай Алексеев

ООО «Солитон КГ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Автоматизация управления бизнесом приносит ощутимую пользу только в том случае, когда опирается на понимание особенностей бизнеса и его состояние на момент начала проекта. Необходимым условием достижения максимального результата является закрепление и усиление с помощью автоматизации тех особенностей бизнеса, на которых строится его конкурентное преимущество, и нивелирование особенностей, сдерживающих его развитие.

Факторы, влияющие на системы управления

На основании обширного опыта мы сумели сформулировать для себя ключевые признаки, на основании которых определяем особенности и состояние бизнеса клиента, задаем цели проекта, определяем содержание работ, отбираем инструменты автоматизации и выстраиваем общую архитектуру информационной системы, формируем необходимые компетенции, определяем принципы организации и управления проектом. Прежде всего, в рамках комплексного анализа, предваряющего непосредственно этап автоматизации, мы разбираем следующие характеристики предприятий:

1. Отраслевая специализация;

2. Рыночное позиционирование предприятия в матрице Бостон Консалтинг Групп;

3. Специфика бизнес-модели с учетом полной цепочки создания ценности;

4. Ключевые конкурентные преимущества и узкие места;

5. Уровень зрелости системы управления.

Цели автоматизации

Зачастую после комплексного изучения бизнеса нам приходится заново переформулировать цели проекта или существенно их модифицировать с учетом полученных знаний. Очень важно ставить реальные и предельно конкретные цели проекта, а не руководствоваться расхожими штампами. Например, мы уходим от таких абстрактных формулировок, как наведение порядка, организация, повышение эффективности или производительности... После предварительного обследования мы говорим клиенту, на какую величину могут быть повышены выпуск и оборачиваемость оборотного капитала, сокращено количество отказов клиентам, снижены непроизводственные потери, все вместе это позволит увеличить финансовый результат на столько-то процентов. Указанный подход позволяет правильно установить планку для нас и клиентов, избежать незаявленных в явном виде



неоправданных ожиданий, четко спланировать проект под конкретные цели. До начала проекта руководство и сотрудники предприятия, говоря нам о проблемах, требующих решения, нередко, на самом деле, называют важные симптомы. Причина проблемы оказывается скрыта глубже. И для эффективной автоматизации нам приходится смещаться от каждодневных «наболевших» вопросов к существенным системным задачам, без решения которых качественное лечение локальных проблем невозможно.

Например, в определенной ситуации представитель клиента жаловался на сложность обработки данных из-за нестыковки наименований номенклатуры в разных базах данных. С точки зрения решаемых задач и общей архитектуры информационной системы существование разных баз данных у данного

клиента было оправданным решением. И сначала казалось, что достаточно только синхронизировать справочники, и проблема будет решена. Однако анализ особенностей бизнеса показал, что отсутствие синхронизации, в свою очередь, вызвано нарушениями логики построения деловых процессов. Не устранив эту причину, мы не добились бы для клиента важного преимущества автоматизации.

Уровни зрелости и последовательность ступеней автоматизации

Степень автоматизации процессов существенно зависит от уровня зрелости общей системы управления на предприятии и зрелости управления конкретными процессами. Приниматься за задачи более высокого уровня, не решив базовых, опасно, поскольку может возникнуть отрицательный эффект внедряемых

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ТАБЛ. 3

№	Подход к управлению	Типичный вариант подхода к автоматизации
1.	Спонтанный подход к управлению - крутятся в порочном круге	Фрагментарная автоматизация. Локальные решения на основе стандартных конфигураций
2.	Интуитивный подход - постепенно формируют устойчивые процессы, но не поднимаются выше операционного уровня. Хотят двигаться, но не знают как	Лоскутная автоматизация. Стандартные конфигурации с небольшими доделками или самописные. Ограничение возможностей стандартных конфигураций, необходимость большого объема ресурсов для их поддержания и развития
3.	Системный подход - стараются системно повышать зрелость менеджмента. Как правило, в разных элементах бизнеса получается по-разному, но двигаются к цели. Им нужно двигаться быстрее	К автоматизации подход системный. Комплекс взаимно интегрированных стандартных конфигураций. Соединение с собственными мес- и инженерными системами. Плюс локальные надстройки для уровней зрелости (сейчас таких почти нет, только на начальном функциональном уровне, отсутствие адаптации под требования процесса)

ставим сами. Иначе такому клиенту нет смысла обращаться к нам. И даже если каких-то компетенций не хватает нашей стартовой команде, подбираем на проект новых специалистов из кадрового резерва.

Источники прорывов, создаваемые автоматизацией

Автоматизация управления, опирающаяся на понимание особенностей бизнеса и его состояния на момент начала проекта, позволяет усилить конкурентные преимущества и устранить узкие места, на основе анализа отклонений помогает заблаговременно выявлять новые возможности и угрозы. При этом повышается полнота и достоверность данных, на основе которых принимаются управленческие решения. Повышается качество и оперативность самих управленческих решений. В совокупности все указанные факторы способны привести к глубокому пересмотру деловой модели бизнеса и прорывному

росту эффективности не только в высокотехнологичных, но и в традиционных секторах экономики. И это не общие слова. Это – часть нашей современной реальности.

***Николай Филиппов,**
генеральный директор
ООО «Солитон КГ»

***Николай Алексеев,**
консультант **ООО «Солитон КГ»**



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Валера Разгуляев

Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний

Валера Разгуляев

Бирюзовое
управление
на практике

Опыт
российских
компаний



альпина ПУБЛИШЕР | бизнес

ГЛАВА ПЕРВАЯ ЗАЧЕМ?

Большинство определений будут даны в следующей главе, но в начале книги нам всё-таки придётся договориться, что же мы понимаем под «управлением». Мы так часто используем это слово в повседневной жизни, что обычно даже не задумываемся о том, можем ли чётко описать его.

Задание № 1

Как по-твоему, что такое управление? Попробуй сформулировать определение данного понятия.

Стоп! Не проходи мимо этого первого задания, как и всех последующих. Уверен, что тебе не слишком нравятся теоретические труды, и ты, может быть, даже жалуешься на то, как много воды и мало практики в книгах по



управлению. Но вот она — практика, позволяющая тебе лучше осмыслить своё управление. Пожалуйста, не игнорируй это задание, остановись и честно выполни его, а потом уже продолжай чтение. Поверь, я настаиваю на этом для твоей же пользы.

Итак, *управление*. В общем смысле этого слова *речь* всегда идёт о некоем *осмысленном воздействии, приводящем к нужному и ожидаемому результату*. Самый простой пример: когда мы ведём автомобиль, послушный каждому движению руля в наших руках и педалей под ногами, то ни у кого не возникает сомнений, что мы им управляем. У этого управления есть некие ограничения, связанные с физическими возможностями машины, которая не может разогнаться выше определённой максимальной скорости или мгновенно остановиться. Но мы явственно отличаем эту ситуацию от другой, про которую говорим, что «автомобиль потерял управление», когда выкручивание руля и любые манипуляции с педалями ни к чему не приводят, так как машину несёт туда, куда мы совсем не хотим попасть. Я считаю, что точно так же происходит и в любой другой ситуации: когда мы продолжительное время получаем нежелательный результат и ничего с этим поделать не можем, надо честно признаться себе в том, что мы этим не управляем. И здесь есть два варианта. Либо мы, как в случае с автомобилем, потеряли управление и мо-

жем сформулировать, а затем и сформировать необходимые условия, чтобы его вернуть. Либо мы на самом деле никогда и не управляли данной ситуацией, а то, что она была благоприятной в прошлом, никак не связано с нашим на неё воздействием.

Я так подробно остановился на этих очевидных вещах, потому что сейчас большинство читателей ждёт серьёзная борьба с самими собой. Я буду утверждать вещи настолько грустные, что подсознание начнёт убеждать тебя в чём угодно, лишь бы не принимать эту данность. И в ход пойдут отточенные всем твоим жизненным опытом механизмы самовнушения: ну конечно же, прав ты, а вовсе не автор. К тому же как можно сравнивать, если у него совершенно иная специфика деятельности, другой регион, другие люди, другая отрасль...

Да и вообще, кто он такой, этот автор, чтобы его стоило слушать?! И любые мои регалии будут восприниматься как недостаточно веские, любой опыт — как неподходящий, любое образование — как сомнительное. По этому я даже и говорить о них не буду, а попрошу тебя, читатель, вот о чём.

Задание № 2

На некоторое время отключи свою критическую оценку, вспомни какого-нибудь очень авторитетного в твоих глазах человека, к чьим словам ты всегда как минимум прислушиваешь-



ся, представь, что это именно он тебе обо всём рассказывает, и дальше читай текст его голосом.

Я думаю, ты согласишься, что на всём протяжении XX века самые лучшие управленцы нашей планеты пытались, каждый в своей компании, создать некий автопилот, приводящий к оптимальному результату. Но изучение любой деловой статистики показывает, что никто не нашёл этот «философский камень»: крупные и мелкие компании по всему миру до сих пор продолжают разоряться, что уж точно нельзя назвать желательным результатом управления ими. А дальше я приведу примеры негативных явлений в твоей организации — о которых ты знаешь, которые тебе не нравятся, но на которые ты никак повлиять не можешь. Откуда я о них знаю? Да они есть повсюду! Лично для меня это означает только одно: руководители компаний потеряли управление ими, как в описанном выше примере с водителем и автомобилем. Понимаю, это очень сложно принять, ведь другие оценивают нас потому, как хорошо мы управляем, да и ты наверняка измеряешь свою успешность именно по данному критерию.

Мы тратим на это много времени и сил, а если не являемся собственниками компаний, то ещё и зарплату получаем именно за управление! Ну как тут признать, что мы не делаем этого? Но я прошу оценивать себя не по количеству затраченного времени или по

усталости, а по результату своих действий. Итак, давай посмотрим, что мы имеем по следующим пунктам.

ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ

Традиционная система управления представляет собой пирамиду, на самом верху которой находится главный босс, а в её основании — рядовые исполнители. Между ними пролегают уровни субуправленцев. Их количество зависит от размера организации и её нормы управляемости — среднего количества подчинённых у одного руководителя компании.

Теперь, зная количество сотрудников в компании и её норму управляемости, мы всегда сможем подсчитать количество уровней и руководителей на каждом из них.

Например, при норме управляемости 5 и 156 сотрудников как мы получаем:

- 125 рядовых сотрудников;
- 25 линейных руководителей;
- 5 высших управленцев;
- и одного главного босса.

Каковы же будут затраты на управление такой системой? Чтобы можно было сравнивать компании между собой, лучше использовать показатель доли суммарных затрат на зарплаты руководителей в общем фонде оплаты труда. Например, если руководители в компании из нашего примера получают в среднем в два раза больше подчинённых, то:



- 125 рядовых сотрудников получают по 1 окладу = 125 базовых окладов;
- 25 линейных руководителей получают по 2 базовых оклада = 50 базовых окладов;
- 5 высших управленцев получают по 4 базовых оклада = 20 базовых окладов;
- 1 главный босс получает 8 базовых окладов = 8 базовых окладов.

Итого все управленцы компании получают $50 + 20 + 8 = 78$ базовых окладов, что составляет $78 / (78 + 125) = 78 / 203 \approx 38\%$ от общего фонда оплаты труда, который является ощутимой статьёй расходов в любой компании! Причём чем крупнее организация, тем больше в ней уровней управления и руководителей, а значит, тем выше и доля их зарплат в общем фонде оплаты труда, притом что всю добавочную ценность для клиентов создают не они. Звучит не слишком вдохновляюще, правда? Но это ещё самая незначительная проблема классической системы управления.

ПОСТОЯННАЯ ПЕРЕГРУЖЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

В бытность свою консультантом я думал, что многие руководители не хотят запускать очевидно нужные их компаниям проекты в силу недостаточной компетентности и нежелания признать это, чтобы начать изучать данную тему.

Реальность оказалась гораздо банальнее: очень компетентные, трудолюбивые, много знающие, умеющие и деятельные руководители находятся в вечном цейтноте, у них не хватает времени даже на то, чтобы закрыть текущую рутину, которая наваливается на них, как снежная лавина в горах. И так происходит опять же из-за классической системы управления, в рамках которой проблемы эскалируют снизу вверх. В результате чем выше уровень руководителя, тем больше у него подчинённых и тем больше проблем к нему стекается.

Он просто физически не успевает решить их все, что ведёт к переработкам в будни, регулярной работе в выходные и отсутствию отдыха даже в отпуске. Но всё это не помогает, и задачи начинают зависать в очереди, а некоторые, попав туда, уже навсегда теряются из виду за более срочными и важными. При этом руководитель понимает, что любая нерешённая им проблема может обернуться серьёзными потерями, как для компании, так и для него лично, что приводит к состоянию постоянного стресса, в котором босс находится и который он невольно начинает проецировать вовне. Особенно на тех сотрудников, что сообщают ему о новых проблемах или хоть каким-то образом причастны к ним. В результате возникает противостояние начальников и подчинённых, что только ухудшает ситуацию, так как теперь ру-



ководитель должен тратить силы и время ещё и на это.

МЕДЛЕННОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

А реальные проблемы организации начинают решаться ещё медленнее. Подчинённые, нарвавшись на неадекватную реакцию со стороны руководителя, всё реже сообщают о новых проблемах наверх, при этом внизу у них нет соответствующих полномочий и ресурсов для их решения. Более того, из-за боязни, что на них спустят всех собак, информация начинает преобразовываться, чтобы не задевать передающего её, а если это невозможно, то и вовсе застревает, не добравшись до босса. Интересно, что и решения обратно, сверху вниз, спускаются с потерями. Я проводил оценку, которая показала, что при передаче на каждый следующий уровень теряется порядка 30% информации. А значит, если при передаче на один уровень у твоих непосредственных подчинённых осталось 70% информации, то при передаче на второй уровень надо считать 70% уже от этих 70%: $0,7 \times 0,7 = 0,49 = 49\%$ — то есть уже меньше половины! К сожалению, информация не просто уменьшается, а искажается, то есть оставшиеся 51% заполняются чем-то другим, зачастую смыслом противоположным твоим мыслям, словам, желаниям.

Задание № 3

Перемножь между собой столько 0,7, сколько уровней иерархии под тобой, и пойми, как мало из того, что ты говоришь, долетает до тех, кому это надо будет непосредственно исполнять, и как много искажений будет внесено.

Ну что, теперь ясно, почему всё вечно происходит не так, как ты это задумываешь?

А теперь посмотрим на ситуацию со стороны клиента, который столкнулся с какой-то незначительной маленькой проблемой и сообщил об этом твоему подчинённому. Тот не может сам решить вопрос и эскалирует его выше — а как же иначе, он ведь всегда так поступает. Но проблема не критичная, у тебя есть более важные и срочные дела, и ты её откладываешь, а потом ещё и ещё раз, и в конце концов вообще благополучно про это забываешь. И вот тот же самый клиент через полгода сталкивается с той же самой проблемой и понимает, что никто даже не пытался ею заниматься. И уже с некоторым удивлением говорит тому же самому сотруднику, что за это время её точно можно было решить. Твой подчинённый оправдывается тем, что передавал его пожелания начальству, и уверяет, что обязательно напомнит ещё раз. Но даже если он и впрямь это сделает, результат окажется прежним: у тебя просто не дойдут до этого руки. И тот же самый клиент через некоторое



время снова столкнётся с упомянутой проблемой. А теперь поставь себя на место этого человека: нетрудно догадаться, что он думает о твоей компании и её клиентоориентированности...

ДЕМОТИВАЦИЯ РЯДОВЫХ СОТРУДНИКОВ

При этом подчинённый всегда оказывается в очень неприятном положении без вины виноватого. Если он доложит наверх, то его могут назначить козлом отпущения, а если утаит информацию, то в любой момент могут спросить, почему такая проблема существует, а про неё ничего не известно. В результате бедняга постоянно пребывает в состоянии стресса, и если руководитель ещё как-то способен повлиять на ситуацию, то подчинённый, находясь в зависимом положении, будет лишь терять всякую мотивацию.

И что получается в итоге? Мы нанимаем специалистов, чтобы они занимались мотивацией персонала, и платим им за это зарплату, но по факту всё, что они затевают, работает очень недолго. Есть некая важная причина, которая в рамках традиционной системы

управления демотивирует людей. Этой причиной является выученная беспомощность. Более подробно мы поговорим о ней в четвёртой главе. Сейчас скажу только, что суть данного феномена сводится к следующему: если мы забираем у сотрудника права, но при этом спрашиваем с него по полной программе, то он начинает бояться любой ответственности и уходить от неё всеми возможными способами. Таким образом, мы получаем человека, который крайне демотивирован и всячески уклоняется от ответственности, не желая принимать решения. При этом очень важно понимать, что мы сами его таким и делаем. Ведь в повседневной жизни, никак не связанной с работой, у этого сотрудника всё обстоит как раз наоборот: он берёт на себя ответственность за то, где будет жить и что будет есть, а если у него есть дети, то и за их жизнь тоже! Так почему же потом он оказывается «недостаточно ответственным», чтобы дать ему необходимые полномочия принять какое-нибудь банальное решение в компании?

Журнал



2020 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Уже есть компании где hr "служат" людям



Валерий Сидоренко

Digital-агентство
«Интериум»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В бирюзовых фирмах люди меняются местами, когда это необходимо. Достижимо ли такое?



Если задачи достаточно стандартизированы или смежные, то такие процессы не редкость и в компаниях других типов, и в государстве. А на уровне топ-менеджеров вообще ротация – это абсолютно нормально. В этом случае важнее управленческие, а не специфические отраслевые знания и навыки.

Я не специалист в цветовой дифференциации компаний, но,

по-моему, это вообще не признак бирюзовости. Это стандарт и зависит от конкретной компании и конкретных позиций.

УП Какие риски вы видите для бизнеса при попытке компании стать бирюзовой?

— Для крупных централизованных компаний с авторитарным руководителем это очень сложный процесс. Есть риск не повысить эффективность и получить сетевую структуру с самостоятельными и ответственным людьми, а, наоборот, погрузиться в череду конфликтов, хаоса и полной неготовности людей брать на себя ответственность в «эпоху перемен» (хотя и без перемен это одна из основных проблем).

Поэтому действовать надо очень аккуратно и точно понимая, что Вам

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Гибкость, скорость, экономичность – как цели бирюзовости исчезнут, если фирма вырастет до 5000 людей?

— Цели не исчезнут, они должны оставаться и достичь их можно не только бирюзовостью (хотя это хороший путь).

На деле с ростом компании достичь эту цель будет все сложнее. Но в наше время гибкость и скорость – основные параметры.

УП Какова ожидаемая реакция отдела HR и бухгалтерии, когда они поймут, что в бирюзовой компании они подчиняются специалистам, а не наоборот?

— Во многих компаниях HR уже «служит» людям и гордится этим. Из тех компаний, с которыми я сталкивался за последние годы, мало в каких миф про «адскую кадровичку» и «бухгалтера-самодура» оказался правдой. Даже не припомню. Все меняется, это истории из прошлого или совсем

консервативных отраслей. В IT-сфере (независимо от масштаба), в услугах, в стартапах – это уже редкость. И вообще не про бирюзовость.

***Валерий Сидоренко,**
сооснователь и генеральный директор **Digital-агентство «Интериум»** (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга НР2К)



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Валерий Сидоренко, сооснователь и генеральный директор Digital-агентства «Интериум» (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга НР2К).

Ведущий эксперт по репутационному маркетингу в России.

Опыт реализации PR, digital, антикризисных проектов – более 10 лет. Лауреат проекта «Кадровый резерв – профессиональная команда страны» по г. Москве, Лауреат Рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров» (2015, 2017, 2018). Член отраслевых ассоциаций - АКОО, АМР.

Основатель портала предпринимателей Smallbusiness.ru.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





рекомендует

**Авторская конференция
«TOXIC PEOPLE: КАК НЕ РАБОТАТЬ
С ТОКСИЧНЫМИ ЛЮДЬМИ?»,
19 – 20 марта 2020 года, Москва**

СПИКЕРЫ:



Денис Рощин
Руководитель проекта
«Карьерный марафон»
программы «Глобальное
образование» МШУ СКОЛКОВО
БИЗНЕС КЕЙС: Корпоративное
карьерное консультирование
как профилактика токсичного
поведения на работе



Марина Миронова
Директор по персоналу, ИК
ВЕЛЕС Капитал
БИЗНЕС КЕЙС: Конфликты как
драйвер инноваций и стимул к
изменениям



Нуржан Жумабекова
HR менеджер по подбору
персонала, ГК Ренессанс
БИЗНЕС КЕЙС: Эмоциональный
интеллект: как оценить уровень
зрелости?



Анна Земскова
Менеджер по внутренним
коммуникациям, Кредит Европа
Банк
БИЗНЕС КЕЙС: Корпоративные
мероприятия как эффективный
метод снижения напряженности
отношений



Людмила Федорова
Менеджер проектов обучения и
развития, ЦИАН
БИЗНЕС КЕЙС: Как мы узнаем
о токсичности в командах и что
мы потом с этим делаем



Наталья Степина
Директор по персоналу,
CLARINS
БИЗНЕС КЕЙС: Как сделать
токсичных людей нетоксичными
для Вас



Мария Авраменко
Руководитель event -
направления, SKYENG
БИЗНЕС КЕЙС: Токсичность, как
уменьшить потери и извлечь
выгоду



Елена Татарникова
Заместитель Генерального
Директора по Персоналу,
SOLGAR
БИЗНЕС КЕЙС: Сильный
HR бренд как метод
предотвращения появления
новых токсичных людей в
коллективе



Анастасия Антоненко
Управляющий HR менеджер,
WHEELY
БИЗНЕС КЕЙС: Менеджеры
по счастью - кто они?
Геймификация карьерного
роста



Анастасия Нащекина
Директор Департамента
по работе с персоналом,
ТРАНСКАПИТАЛБАНК
БИЗНЕС КЕЙС: Корпоративная
электронная библиотека
как инструмент развития
сотрудников

Организатор KEYPRACTICE.RU

Зарегистрироваться самостоятельно на сайте по ссылке: <https://clck.ru/MAPtm>
По вопросам оформления участия и регистрации, обращайтесь:
по телефонам +7 903 744-62-94, +7 915 096 90 02 по e-mail: info@keypractice.ru

Честность мы не проверяем, так как в нашей CRM-системе и контроле невозможно обманывать

Сегодня **УП** беседует с необычной российской компанией, базирующейся в США и принимающей vip туристов и бизнес туристов из России.

Часовые пояса, английский язык и т. д. делают требования к людям специфическими.



Оксана Айсберри

ToBeAmerica

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие Ваши впечатления, плюсы и минусы от Ваших же удаленных сотрудников?

 Удаленные сотрудники в век IT и интернета это плюс, конечно, для работодателя и очень существенный. Ты можешь иметь достаточно большой штат, и в данном случае расходы на содержание этого штата не такие большие, если мы говорим, допустим, об отделе продаж. У нас они в основном работают за процент от сделок. То есть фактически для нас это экономия на зарплате, на аренде и прочее.

С другой стороны, если говорить про наш бизнес, то наша категория клиентов очень часто задается вопросом по телефону: «Ой, как классно с вами общаться, но как я вас смогу вживую увидеть?» Им нужно, вот этому нашему российскому менталитету, видеть человека в живую. Для этого мы еще и держим небольшой офис в Петербурге и Москве, чтобы люди могли прийти, посмотреть, что мы существуем, что мы не полностью виртуальные. Но сейчас тенденция такая, что многие мамы в декрете не готовы выходить на

работу в офис, но готовы, допустим, войти в график, и люди работают и все больше и больше людей хотят именно такую виртуальную работу, потому что экономится время на дорогу в офис туда и обратно.

УП Если Вы закрываете одну вакансию удаленного работника, сколько кандидатов просматриваете, сколько собеседований, чтобы выбрать одного адекватного?

— Адекватных мы сразу видим. Я выбираю людей, понятно, что мы размещаемся на hh.ru, но, как правило, люди, которые хотят работать у нас, пишут сопроводительные письма. Как правило, на эти письма мы всегда реагируем. Они обычно точечные, целевые. На одну вакансию у нас может быть откликов 300 человек, но мы заявку закрываем быстро. То есть в течение недели - 10 дней мы закрываем вакансию. И как правило, имеют шансы те, кто отреагировал быстро и вошел хотя бы в первые 20 человек откликнувшихся.

УП Как Вам удастся найти подходящего именно вам из такого потока в 300 человек? Поделитесь секретом.

— Я не могу сказать, что я всегда стопроцентно права. Но если человек пишет: «Здравствуйте, я ознакомился с вашим сайтом, я изучил вашу вакансию, это то, что мне нужно, я был в



Америке, я посетил такие-то города, я работал в туризме и при этом еще и готов работать удаленно, то это фактически наш кандидат.

Единственный есть момент, нужно понимать по часовому поясу, что мы конкретно сейчас ищем, хотя таких мы никогда не отбрасываем, мы всегда формируем нашу внутреннюю базу. И когда есть новая вакансия, то мы к ним возвращаемся.

А когда человек пишет что: «Рассмотрите резюме, я раньше продавал машины, сейчас хочу в туризм» – это не наше. У нас все-таки достаточно

целевой узкий рынок, структура, в которой мы продаем. Первоочередны те, кто был в Америке и работал в туризме, мы пишем об этом в вакансии.

У Вас есть свои какие-то еще особые технологии подбора?

— Мы всегда делаем тест по географии, это входит в беседу с человеком. Когда я начинаю беседовать, я задаю пять вопросов, мне все сразу становится ясно:

1. Столица Соединенных Штатов;
2. На каком океане находится Лос-

АДЕКВАТНЫХ МЫ СРАЗУ ВИДИМ

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU



УП Как найти нишу, надеюсь,
Вы найдете свою нишу?

— Знаете, мы нашли. Наш сайт ToBe America, мы продаем туры, которые мы создаем. И это одно из наших таких преимуществ, мы подбираем попутчиков. Казалось бы, это кому-то надо? Оказалась на практике, что это надо тем людям, которые хотят сэкономить на путешествиях. Потому что наша основная сфера – это групповые туры и люди, которые едут в групповые туры не готовы тратить сумасшедшие деньги на индивидуальное путешествие. Мы подбираем попутчиков, это экономит на проживании в отеле за счет того, что они вдвоем выживут. И, как правило, у нас каждый второй

запрос – это запрос на подбор попутчиков. Попутчика всегда подбираем, у нас достаточно большая база и опытные удаленные сотрудники

***Оксана Айсберри, Директор
компании ToBeAmerica**



Беседовала: А. Юрова
Эксклюзивно для

Справка о спикере:

Диплом СПбГУЭФ «Управление персоналом». Опыт организации турбизнеса в РФ с 2008 года, в США с 2011

Справка о компании:

Компания ToBeAmerica Corp зарегистрирована в Чикаго. Также мы имеем представительства в России, в Москве и Санкт-Петербурге.

- туристическая компания
 - профиль - страны Северной Америки
 - индивидуальные туры по США
 - корпоративные и бизнес поездки
 - групповые эконом. туры по США
 - визовый центр
 - туроператор по США
 - организация путешествий в любую страну
 - сайт <https://tobeamerica.com/>
 - инстаграм <https://www.instagram.com/tobeamerica/>
 - личный профиль в работе: https://www.instagram.com/oksana_iceberry/
- Численность сотрудников варьируется от сезона.
Сотрудники работают удаленно со всего мира.
Разработка сервиса - 24/7 для охвата различных часовых поясов.

**Я не отношусь к своей
семье как к персоналу
и я не собираюсь им
управлять напрямую**



Юрий Грымов

Эрик Берн. «Люди, которые играют в игры»





есть интерес к психологии, построению межличностных отношений и психоанализу? Тогда вы с пользой прочтете книгу, сегодня предлагаемую для обзора: «Игры, в которые играют люди. Психология человеческих отношений». Автор – Эрик Берн, один из выдающихся психологов XX века. Развивая идеи психоанализа, автор сосредотачивает внимание на транзакциях – основе межличностных отношений. Некоторые виды транзакций он называет играми.

Э. Берн считает: есть свободное от патологии, прямое взаимодействие между людьми – близость. По замечанию переводчика книги А. И. Фета, «достижение этого, быть может, редкого способа общения связано с тем, что на ненаучном языке обозначается словом «счастье».

Поглаживание + общение =
любовь

Какова же теория общения Берна?

Автор отмечает: лишенные ухода дети деградируют. Таким образом, эмоциональные лишения могут привести ребенка к фатальному исходу. Некоторые гладят ребенка, другие тискают его или шлепают, иные пощипывают, прищелкивают кончиками пальцев. Всё это имеет аналогии в разговоре: по-видимому, услышав, как человек говорит с ребенком, можно предсказать, как он будет за ним ухаживать. В более общем смысле «поглаживание» может применяться как условное обозначение акта, которым признается присутствие другого человека. Поглаживание используется как элементарная составляющая общественно-го действия. Обмен поглаживаниями образует взаимодействие, которое в свою очередь является элементарной составляющей общения.

Здесь же Берн замечает: такое же явление наблюдается у взрослых, подвергнутых сенсорному лишению, что может вызвать психоз или временные нарушения психической деятельности. Такие последствия выявлялись у лиц, осужденных на большие сроки одиночного заключения. Именно «одиночка» является одним из самых тяжелых наказаний даже для узников, стойких к физическому насилию.

Э. Берн предполагает существование биологической цепи, ведущей от эмоционального и сенсорного лишения через апатию к дегенеративным изме-



нениям и смерти: «Всё сказанное можно резюмировать так: «Если тебя не гладят, у тебя высыхает позвоночник».

«Поглаживание» – условное обозначение акта, которым признается присутствие другого человека, это элементарная составляющая общественного действия. Обмен поглаживаниями – также элементарная составляющая общения. Когда оканчивается период тесной близости с матерью, индивид на протяжении всей жизни сталкивается с дилеммой, от решения которой зависит его судьба и выживание, ибо любое общение предпочтительнее отсутствия его.

Игры по Берну

Игра – последовательный ряд скрытых взаимодействий, движущихся к предсказуемому исходу. Это последовательность взаимодействий, нередко повторяющихся, внешне невинных, но со скрытой мотивировкой. Игры отличаются от процедур, ритуалов и развлечений двумя особенностями: 1) скрытым характером и 2) наличием вознаграждения.

Э. Берн указывает на разницу между играми и операциями – простым взаимодействием или рядом взаимодействий, предпринятыми с определенной целью: «Если кто-нибудь откровенно ищет утешения и получает его, это – операция. Если же кто-нибудь ищет

утешения, а получив его, каким-либо образом обращает во вред тому, кто его дал, – это игра. Внешне игра – последовательность операций. Но после выплаты вознаграждения выясняется, что «операции» были маневрами – не честными запросами, а ходами игры».

В книге предложены бессознательные игры, куда втягиваются невинные люди, не вполне понимающие двойственный характер игр.

Типичная игра

Э. Берн иллюстрирует общие черты игр на примере супружеской игры «Всё из-за тебя».

По Э. Берну, основа этой игры в том, что супруги Уайт взаимодействуют в условиях общественного контакта. Таким образом, семья Уайтов – общественная группа (в противоположность, например, Нью-Йоркскому метро, где люди находятся в пространственном контакте, но не образуют общественное собрание). Влияния, оказываемые каждым из Уайтов на поведение и реакции другого, составляют социальное действие. Излагаемый Э. Берном подход – один из аспектов социальной психиатрии, в некоторой степени отличающийся от подхода социологии и социальной психологии. Анализ взаимодействий является ветвью социальной психиатрии, а анализ игр – специальным аспектом анализа взаи-



модействий.

Жизнь – игра по схеме

Анализируя игры, Э. Берн предлагает общую их схему.

При этом требуется знать: определенная последовательность маневров удовлетворяет критериям игры. Затем собирается как можно больше образцов игры, выделяются существенные черты их, выявляются некоторые важные аспекты; затем они классифицируются под названиями, настолько осмысленными и содержательными, насколько это возможно при нынешнем состоянии знаний. Анализ предпринимается с точки зрения того, кто является субъектом игры.

Тезис

Общее описание с внешней последовательностью событий (общественный уровень) и информацией об их психологической основе, эволюции и значении (психологический уровень).

Антитезис

Предположение: некоторая последовательность составляет игру. Это гадательно до тех пор, пока не подтверждается экзистенциально: путем отказа играть или невыплаты вознаграждения.

Цель

За редким исключением это просто общее назначение игры.

Роли

Состояния эго – реальные явления. Поэтому различие между состояниями эго и ролями должно быть установлено формальным описанием. Так, «Всё из-за тебя» – игра с двумя игроками, предполагающая притесняемую жену и доминирующего мужа. Жена может играть свою роль либо в качестве рассудительного Взрослого, либо капризного Ребенка. Доминирующий муж может сохранять Взрослое состояние эго («Тебе будет лучше, если будешь делать, как я говорю!»), или соскользнуть к Родительскому («Делай, как я говорю!»).

Динамика

За каждым случаем стоят психодинамические силы, или одна: например, «Всё из-за тебя» – игра, вытекающая из фобии.

Примеры

По Э. Берну, источники взрослой игры – в детстве. Ведь во «Всё из-за тебя» часто играют и маленькие дети. Там лишь вместо притесняющего мужа настоящий родитель.



Схема взаимодействий

В книге анализируются взаимодействия в типичной ситуации, причем указывается как общественный, так и психологический уровень скрытого взаимодействия.

Ходы

Ходы игры приблизительно соответствуют поглаживаниям в ритуале. Как и в любой игре, игроки постепенно совершенствуются – по мере приобретения опыта. Излишние ходы исключаются, каждый ход всё более целесообразен.

Преимущества

Общие преимущества игры состоят в ее стабилизирующих (гомеостатических) функциях. Биологический гомеостаз поддерживается поглаживанием, а психологическая устойчивость – подтверждением позиции.

Каталог игр

У Э. Берна игры классифицируются по семействам, в зависимости от ситуаций, в которых они чаще всего проявляются: бытовые игры, супружеские, общественные, сексуальные, игры преступного мира. Далее – раздел для профессионалов, посвященный играм в приемной врача, а в завершение приводятся несколько примеров хороших игр.

Важно то, что некоторые игры более пригодны в качестве пожизненного занятия, и, по замечанию Э. Берна, в них чаще вовлекаются относительно невинные посторонние лица. Разумеется, в силу краткости обзора мы познакомим вас лишь с одной игрой. С остальными читатель познакомится сам, прочитав книгу Э. Берна.

Поиграем в «Алкоголика»?

При анализе этой игры не существенно то, что важно обычной медицине. Нам нужны лишь виды общественных взаимодействий, связанных с таким злоупотреблением.

Игра с пятью участниками, возможно совмещение ролей, и тогда с начала до конца играют двое. Субъект игры – Алкоголик. В российских пределах это был бы товарищ Белов, а у Э. Берна это наш старый знакомый – мистер Уайт. Его поддержка – Преследователь, обычно это супруга. Третья роль – Избавитель, домашний врач, избавляющий пациента от порока. 6 месяцев воздержания, и Уайт с доктором поздравляют друг друга! Увы, на следующий день Уайта находят в канаве...

Четвертая роль – Покровитель: продавец или бармен, дающий Уайту кредит, подбрасывающий чашку кофе, не преследующий его и не пытающийся спасти. В жизни эту роль чаще исполняет мать Уайта, она дает ему деньги и



нередко сочувствует ему по поводу невестки, не понимающей сына. При этом игра требует от Уайта благого предложения для получения денег – плана, которому оба будто бы верят, хотя и знают, куда обычно уйдет большая часть этих денег. Иногда Покровитель сбивается на дружелюбную роль – Подстрекателя, «своего парня», предлагающего «Пойдем, выпьем!».

В игре вспомогательную роль играет бармен, продавец – Поставщик: источник напитков. Это важнейшее лицо в жизни пьяницы. Разница между Поставщиком и другими игроками та же, что между профессионалами и любителями в любой игре: профессионал знает, когда остановиться. В нужный момент умелый продавец отказывается обслуживать Алкоголика, если только тому не удастся отыскать более снисходительного Поставщика.

В первой стадии игры у жены три поддерживающие роли: Покровительница, раздевающая мужа и готовящая ему кофе; утром – Преследовательница, обличающая дурное поведение; вечером – Избавительница, умоляющая исправиться. Позже, иногда вследствие ухудшения здоровья, Преследователь и Избавитель лишние, их терпят, если они – источник снабжения.

В анализе игры выпивка – лишь попутное удовольствие, иногда дающее бонусные преимущества. На самом же

деле впереди кульминация игры: похмелье – психологическая мука. Посетив психиатра, пациент не жалеет для себя обидных прозвищ. Вспоминая об этом, Уайт будет утверждать: этими кличками обозвал его психиатр. Поэтому терапия этой игры должна быть сосредоточена не на выпивке, а на самооправдании посредством самобичевания.

В этой же игре участвуют различные организации: местные, государственные и даже международные. Они публикуют правила игры, объясняя, как играть роль Алкоголика: выпивать перед завтраком, тратить деньги, предназначенные для других целей, и т. п., разъясняют также функции Избавителя: «Например, Анонимные Алкоголики продолжают играть в ту же игру, побуждая, однако, Алкоголика принять на себя роль Избавителя. Для этой роли предпочтительнее бывшие Алкоголики, ибо они лучше знакомы с игрой и имеют более высокую квалификацию для исполнения поддерживающих ролей, чем те, кто в нее прежде не играл. Известны случаи, когда члены некоторой секции АА не находили алкоголиков, с которыми можно было бы работать, и, не имея возможности продолжать игру в роли Избавителя, вновь начинали пить».

Для Избавителя существует сильный соблазн играть в «Я только стараюсь вам помочь». Для Преследователя – в «Вот что ты со мной сделал»; для Покровителя – в «Славного парня». В ре-



зультате распространения избавительных организаций, популяризирующих идею о том, что алкоголизм – болезнь, алкоголиков научили играть в «Деревянную ногу». Закон, весьма заинтересованный в такой публике, в настоящее время склоняется в пользу этой игры. Главная роль теперь отводится не Преследователю, а Избавителю; позиция «Я – грешник» сменяется позицией «Чего вы хотите от больного человека?» (что составляет часть общей тенденции современного мышления, удаляющегося от религии в сторону науки). С экзистенциальной точки зрения такая смена позиций представляется спорной; с практической же стороны она вряд ли привела к уменьшению продажи напитков пьяницам. И всё же для большинства людей Анонимные Алкоголики остаются наилучшим введением в лечение сверхснисходительностью.

Из родственных игр интересна сопутствующая «Алкоголику» – «По одной». Здесь Уайт и его жена (непьющая Преследовательница) отправляются на пикник с Блэком и его женой (оба Покровители). Уайт говорит Блэкам: «Выпьем по одной!». Если они согласны, это дает возможность Уайту выпить четыре или пять. Если Блэки отказываются, игра разоблачается. По правилам выпивки Уайт в этом случае вправе оскорбиться, и он найдет для следующего пикника более подходящих компаньонов. То, что на общественном уровне кажется щедростью Взрослого,

на психологическом уровне оказывается актом наглости, с помощью которого Ребенок Уайта получает от Блэка Родительское разрешение путем открытого подкупа, прямо под носом у миссис Уайт, лишенной возможности протестовать. В действительности миссис Уайт соглашается на всё это мероприятие именно потому, что она будет «бессильна» протестовать. На самом деле она так же заинтересована в продолжении игры в своей роли Преследовательницы, как мистер Уайт – в своей роли Алкоголика. Нетрудно представить себе ее обвинения в адрес мужа на следующее утро после пикника. Этот вариант может вызвать осложнения, если Уайт – начальник Блэка. По Берну, «Покровители» не так уж плохо «зарабатывают» в игре. Часто они – одинокие люди, извлекающие немалую выгоду из своей доброты к Алкоголикам. Торговец, разыгрывающий «Славного парня», так приобретает много знакомых; он может заслужить хорошую репутацию в своем социальном окружении не только как великодушный человек, но и как хороший рассказчик. Один из вариантов «Славного парня» состоит в том, что игрок ищет повсюду совета, как лучше помогать людям.

«Алкоголик» – пример милой и конструктивной игры, заслуживающей поощрения. Противоположную игру представляет собой «Блатной», берущий уроки насилия или спрашивающий, как лучше вредить людям. Хотя уроки



никогда не применяются на практике, игрок извлекает преимущество, ассоциируя себя с настоящими блатными, играющими до конца, и может сиять в их отраженной славе.

Далее следует большой перечень интересно разобранных Э. Берном игр. Так что читайте «Игры, в которые играют люди»!

Вместо финала: значение игр

Игры наследуются поколениями. Анализ игр занимает свое место в большой исторической матрице, доказуемым образом охватывающей до 100 лет в прошлом и предсказуемо проектирующейся в будущее, по крайней мере, лет на 50. «Воспитание» детей, прежде всего, сводится к тому, что их учат, в какие игры играть. Разные культуры и разные общественные классы предпочитают разные типы игр, различные племена и семьи предпочитают различные варианты этих типов. В этом культурное значение игр.

Игры занимают, в некотором смысле, промежуточное положение между развлечениями и близостью. Развлечения при повторении приедаются, как официальные приемы. Близость требует строгой осмотрительности; к ней не расположен ни Родитель, ни Взрослый, ни Ребенок. Общество косо смотрит на искренность, допуская ее лишь в частной жизни; здравый смысл знает, что

ею легко злоупотребить, а Ребенок боится этого, потому что она разоблачает. Поэтому, чтобы избежать скуки развлечений, не подвергаясь опасности близости, большинство людей выбирает в качестве компромисса доступные им игры, которые в основном и заполняют наиболее интересные часы их общественной жизни. В этом – социальное значение игр.

Люди выбирают в качестве друзей, знакомых и близких других людей, играющих в те же игры. Поэтому поведение «всякого, кто что-нибудь собой представляет» в данном общественном кругу (аристократия, молодежная шайка, клуб, студенческое общежитие и т. п.), может показаться весьма странным представителям другого круга. Обратное, член некоторого общественного круга, меняющий свои игры, рискует быть из него вытесненным, но будет благожелательно принят в каком-либо другом кругу. В этом – личное значение игр.



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Люди бывают разные...



Валерий Сидоренко

**Digital-агентство
«Интериум»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему в компании легко попадают все нижеперечисленные типы “неправильных” сотрудников?

Многие «неправильности» отлавливаются интуитивно руководителями будущих сотрудников. Не утверждаю, что всего и не утверждаю, что без ошибок, но, по крайней мере, сам принимал участие в собеседовании и сделал выбор - сам несешь за него ответственность. В крупных компаниях такое организовать в разы сложнее, поэтому и тестов, собеседований и т. д. на любую более-менее значимую позицию достаточно много. И это правильно. Выбирать

надо долго и тщательно, а потом доверять и не мешать.

Если вернуться к вопросу, то сейчас многие сотрудники научились себя хорошо продавать. Много тренингов, видео, книг. В любом случае, какой коллектив не возьми – даже идеально набранный постепенно обретает самые разные черты.

УП Что-то совсем не верится в то, что правильных коллег можно найти, да еще и в больших числах. Где они? Наоборот – из 100 резюме я удаляю 90 почти не читая (вуз заочно-урюпинский, опыт, пыль, условия занятости...). Из 10 собеседований 8 можно брать... и беру, чтобы через время терпеть указанные в статье пороки. В чем моя ошибка?

— Я не вижу глобальной проблемы. Первичный отсев налажен уже очень

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

полагаться только на эти инструменты при работе с персоналом нельзя.

УП Если брать с пороками, но эффективных, и платить как космонавтам, то может люди и припрячут поглубже пороки?

— Тоже вариант, если для человека основная мотивация – финансовая.

Это обычно касается позиций, связанных с продажами: менеджеры по продажам, по развитию и т. д.

Когда же речь идет (в нашей сфере) о реализации проектов, то основная мотивация обычно в другом – в тематике или масштабе проектов, в профессиональном и личностном развитии, в помощи миру, окружающим и т. д., то есть в миссии, скорее, чем в деньгах.

УП Аутстаффинг и аутсорсинг – могут решить проблему другим способом?

— В наше время гибкость и возможность быстро сократить расходы или нарастить ресурсы – это очень важно.

Справка о спикере:

Валерий Сидоренко, сооснователь и генеральный директор Digital-агентства «Интерииум» (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга HP2K).

Ведущий эксперт по репутационному маркетингу в России.

Опыт реализации PR, digital, антикризисных проектов – более 10 лет. Лауреат проекта «Кадровый резерв – профессиональная команда страны» по г. Москве, Лауреат Рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров» (2015, 2017, 2018). Член отраслевых ассоциаций - АКОО, АМР.

Основатель портала предпринимателей Smallbusiness.ru.

Аутсорсинга не надо бояться, надо искать надежных подрядчиков, неважно маленьких или крупных.

Это касается как подбора, так и дальнейшей работы: можно найти партнера, который выберет для вас идеальных кандидатов или поручить обеспечить работу в отдельно взятом небольшом направлении уже с помощью своих сотрудников.

***Валерий Сидоренко,**
сооснователь и генеральный директор Digital-агентство
«Интерииум» (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга HP2K)



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для

Я рекомендую ВИДИМОСТЬ КОНТРОЛЯ

В Сети прошла новость от известной бизнес вумен о предательстве ее экс сотрудницы ушедшей по-английски, но с паролем от почты. В. Якуба, популярный бизнес тренер любезно согласился дать комментарий.

УП Зачем дама вынесла на обозрение драму с помощницей?



Хочу отметить 3 момента.

1. Вынос новости в СМИ придаст огласке информацию о том, что действия помощницы неправомерны. Этот комментарий послужит своего рода извинением и пояснением для организаторов и заказчиков, которым это доставило неудобства.

2. Также это повлияет на ее репутацию. Человек, который не соблюдает договоренности, не вызывает уважения. И если публично этот момент не обсудить, пойдут слухи, что у Асмус такое безразличное отношение к партнерам и к делам.

3. Это возможность пропиариться. Об этой истории говорят в СМИ,



Владимир Якуба



новостью делятся в соцсетях, а значит, будет большая популярность.

УП В чем ошибки самой бизнес вумен?

— Я назову 2 ошибки: отсутствие контроля и отсутствие документа, в котором были бы прописаны пункты, касающиеся коммерческой тайны.

Да, можно доверить сотруднику ведение страницы, но периодически нужно просматривать почту и смотреть, что публикуется. Либо передать это помощнику. А в целом за разглашение конфиденциальной информации предусмотрена ответственность. Поэтому если официально оформить сотрудника, в дальнейшем можно возместить ущерб через суд. Понятно, что до этого доводить не хотелось бы, однако это значительно снизит риски.

УП Что же делать во избежание проблем?

— Слушать стоит эксперта. Человека, который не только говорит о каких-то достижениях или наградах, но и демонстрирует свои действия на практике. А они, в свою очередь, дают результат. С другой стороны, 100 %-ю гарантию не может дать никто. У меня как-то был случай, что сотрудник украл мою базу клиентов и пытался ее использовать в своих целях. Некоторые сложности это мне доставило, но в целом его задумка провалилась. Это я к тому, как я мог это предусмотреть? Составлять досье на каждого менеджера по продажам или не давать ступить шагу без отчета? Разумеется, на этапе подбора персонала можно определить качества человека, наблюдать за ним в процессе работы, однако это только вершина айсберга. Я рекомендую

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



должна быть неофициальной. Можно добавить фразы «Да говори как есть уже!», «Мы же уже с тобой 5 лет работаем!». Как правило, они располагают.

3) Если сотрудник чересчур замкнутый, попробуйте поговорить с его другом, с которым он более близко общается. Тоже «поймайте» его в курилке или на кухне и аккуратно спросите.

**УП Кому можно
доверить функции контроля?**

— Как минимум, искусственному интеллекту можно доверить эти функции.

Консультирование. Вовсю уже нужно использовать автоворонки и чат-боты. Что касается консультирования, они вполне могут взять на себя процентов 80 работы онлайн-консультанта.

Первичное отсеивание неподходящих кандидатов. Есть сервисы, кото-

рые умеют выполнять поиск по ключевым словам и отсеивают тех людей, кто точно вам не нужен.

Рассылки сообщений, материалов.

Остальное уже в зависимости от размера компании. Слышали, наверное, о том, что робот Вера уже свободно проводит собеседования. Российским компаниям еще об этом думать рано, однако нужно стараться по максимуму разгружать сотрудников, чтобы у них было больше времени на более важные вещи.

***Владимир Якуба**



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Владимир Якуба. 37 лет. Бизнес-тренер. Третье место признан лучшим в профессии по результатам года. Автор 9 бизнес-книг, 2 из которых вошли в ТОП-5 в рейтинге «Деловая книга года» (Рейтинг PWC, 2018-2019 гг). №1 по продажам со сцены по телефону. Самый известный хедхантер в России, ломающий стереотипы. Эксперт по лидерству, продажам, личной эффективности. Провел обучение в 132 городах, 18 странах. Автор 11 обучающих фильмов, более 300 публикаций в 42 изданиях, включая «Forbes», «Коммерсант», «Ведомости». Единственный в России ведущий тренингов в формате «Реалити». Владелец кадрового агентства Tom Hunt (на рынке с 2007 года).

Корпоративная культура как предмет скрытых споров

*Возможные сомнения, устные просьбы и домыслы
работодателя суд истолкует
в пользу слабой стороны*



*Виктория
Кокорева*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«...то такое хорошо, что такое плохо?» – обычно такую фразу мы используем, когда ходим разграничить понятия допустимого поведения от недопустимого. Критерии этических норм и правил поведения общеизвестны, но, к сожалению, не все мы готовы их соблюдать. Общественное порицание – это вся легальная ответственность, которую может испытать на себе «нарушитель».

В трудовых отношениях, где личностный элемент работника играет ключевую роль, ограничиться только лишь общественным порицанием нельзя.

Негативное поведение одного работника по отношению к другому, к работодателю, подрыв трудовой дисциплины в целом – все этого отрицательно сказывается на взаимоотношении между коллегами, снижает качество рабочего процесса и результата. Регулятором такого рода правоотношений выступает целый институт под названием «корпоративная культура». Нормативное закрепление данного блока отношений находится на уровне локальных нормативных актов и, как правило, носит название «Ко-

декс корпоративной этики», «Кодекс этики» и т. д., данный образ регулирования отношений в большей мере характерен для крупных работодателей, но, тем не менее, об этом начинают задумываться и иные участники рынка, понимая огромную значимость процесса. *Практика привлечения работников к дисциплинарной ответственности за нарушение правил корпоративной этики начала формироваться не так давно и еще не приобрела четкого практического формата.*

Вопрос применения дисциплинарных взысканий к государственным служащим, например, работникам прокуратуры, судьям, иных государственных гражданских служащих, достаточно подробно рассмотрен судебной практикой, с работниками же коммерческих организаций ситуация несколько сложнее. Поскольку за нарушение корпоративной культуры в частной компании, в основном, применяются меры дисциплинарного взыскания в виде замечания или выговора, что не связано с прекращением трудовых отношений, работники, стараясь не вступать в конфликт с действующим работодателем, обращаются в суд с иском об обжаловании приказов в исключительных случаях, что и приводит к скрытому характеру подобных споров.



Согласно ст. 189 ТК РФ дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. В соответствии со ст. 192 Трудового кодекса РФ дисциплинарный проступок представляет собой противоправное виновное деяние.

Крупные работодатели ПАО «Аэрофлот», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Сбербанк», ПАО «БАНК ВТБ» и т. д. на внутреннем уровне закрепили основные принципы корпоративной культуры. Правила внутрикорпоративного поведения и общения работников в коллективе, содержат требования о необходимости следования правилам делового этикета, в т. ч. по деловому облику и стилю делового общения сотрудников, поддержания благопри-

В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ, ГДЕ ЛИЧНОСТНЫЙ ЭЛЕМЕНТ РАБОТНИКА ИГРАЕТ КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ, ОГРАНИЧИТЬСЯ ТОЛЬКО ЛИШЬ ОБЩЕСТВЕННЫМ ПОРИЦАНИЕМ НЕЛЬЗЯ

Противоправность деяния проявляется в его несоответствии законам, иным нормативным правовым актам, в том числе правилам внутреннего трудового распорядка, положениям и уставам о дисциплине, должностным инструкциям, приказам работодателя, а также условиям трудового договора. Таким образом, нарушение правил корпоративной культуры есть несоблюдение работником установленных и локально закреплённых в Компании этических норм и принципов.

ятного психологического климата в коллективе, соблюдения принципа о недопустимости конфликта интересов на рабочем месте.

Важность соблюдения принципов корпоративной культуры рассматривается через призму достижения компанией определенного финансового результата, для целей которого определяющее значение имеет нормальное функционирование ее внутренних звеньев – сотрудников. В данной связи немаловажную роль играет недопустимость конфликта интересов в действи-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ях работников, что представляет собой ситуацию, в рамках которой личная заинтересованность работника мешает или может помешать действовать добросовестно в интересах работодателя.

В качестве примера конфликта интересов можно привести следующие ситуации: прямое подчинение между собой близких родственников, скажем, начальник отдела приходится отцом своего сотрудника, или принятие решения членом конкурсной комиссии о заключении договора с контрагентом на заведомо невыгодных для компании условиях при наличии личной заинтересованности работника, например, финансовой.

По данному вопросу судебная практика немногочисленная и, как правило, такой конфликт не выходит за пери-

метр компании. Тем не менее, решением Петропавловск-Камчатского городского суда Камчатского края № 2-3777/2019 26.06.2019 рассмотрено гражданское дело по исковому заявлению работника Общества о признании приказа о дисциплинарном взыскании в виде выговора незаконным. Истец в процессе осуществления трудовой деятельности в должности главного инженера допустил ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, выразившееся в завышении объема оргтехники и периферийных устройств, необходимых к утилизации, в процессе заключения и исполнения договора оказания услуг с третьим лицом, что могло причинить финансовый ущерб работодателю. Приказ о привлечении к дисциплинарной ответственности признан законным и обоснованным, в ходе рассмотрения дела судом учтено следующее: работник, исполняя

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жалования приказа о привлечении к дисциплинарной ответственности, требуется соблюдать классический алгоритм, предусмотренный ст. 192, 193 Трудового кодекса РФ, т. е. составить акт о нарушении, запросить письменные объяснения, только после этого вынести приказ о привлечении к дисциплинарной ответственности. В рамках установления наличия либо отсутствия конфликта интересов в некоторых случаях потребуются провести служебное расследование, по результатам которого возможно будет решить вопрос о наличии дисциплинарного проступка. Не стоит забывать и о соблюдении срока привлечения к ответственности, а также необходимости соотношения применимой меры ответственности и тяжести совершенного проступка, провести анализ обстоятельств его совершения, а также учесть предшествующее поведение работника. По данной категории дел вышеприведенные критерии выступают ключевыми моментами законности приказов о привлечении к дисциплинарной ответственности за нарушения в области корпоративной культуры.

Реалии современной жизни и судебная практика свидетельствует о том, что работодатели все больше стремятся к построению, укреплению и где-то даже совершенствованию корпоративной культуры. Сегодня это не пустой звук, подобные нормы наравне с иными правилами внутреннего трудового распорядка важны и подлежат соблюдению работниками как основа качественного выполнения трудовой функции.

***Виктория Кокорева,
эксперт УП**



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО КОРПОРАТИВНОМУ
ОБУЧЕНИЮ, РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА
И ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

iSMART HR FORUM 2020

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВЕННОГО
РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



12-13 марта
2020
МОСКВА

"iSMART HR FORUM 2020"- это двухдневный мультиотраслевой бизнес форум, на котором выступят 25 экспертов практиков со свежими кейсами. В первый день форума будут рассматриваться вопросы повышения эффективности корпоративного образования, мотивации персонала, методы оценки и оптимизации обучения. Второй день форума посвящен вопросам диджитализации и дистанционному обучению.

Аудитория форума:

Директора департаментов по обучению и развитию персонала
HR Директора
Директора корпоративных университетов
Руководители учебных центров
Начальники отделов обучения персонала
E-Learning специалисты
Специалисты по обучению и развитию

ЭКСПЕРТЫ ФОРУМА:



Галина Ратникова
Вед. специалист по работе с
органами государственной власти
и корпоративной социальной
ответственностью
ООО «Сбербанк России»



Алексей Воробьев
Руководитель направления
e-learning
АО «Сбербанк России»



Екатерина Мешкова
Руководитель направления
обучения
ООО «Мираторг»



Гоар Анжан
Полный директор
ООО «БЭСТ Групп»



Яна Соколова
Founder HBSI SPACE
Ex - Sorokina University Moscow
HBSI



Алексей Гришин
Эксперт: транс-бизнес, академия
Сбербанк России



Ирина Королёва
Исполнительный директор
Высшей школы менеджмента
корпоративной и инновационной
активности



Ирина Фомина
Директор департамента
управления персоналом
ПАО «Сбербанк России»



Полина Дымчикова
Директор по персоналу
P-банк



Юлианна Васченко
Директор по персоналу
АО «Сбербанк России»



Марина Волостнова
Полный специалист по обучению
и развитию



Алексей Широкопов
Эксперт, консультант по развитию
персонала



Елена Попкова
Руководитель Корпоративного
университета



Елена Тимочина
Исполнительный директор
по обучению персоналу управления
по работе с клиентами
ООО «Сбербанк России»



Татьяна Конова
Директор по персоналу
HBSI



Ольга Авербух
Начальник отдела
оптимизации развития
управления по работе с
персоналом
ООО «Сбербанк России»



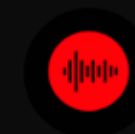
Екатерина Лажнева
Руководитель группы
дистанционного обучения
HBSI



Елена Прокофьева
Ведущий бизнес-тренер
ПАО «Сбербанк России»



Татьяна Костинова
Специалист дистанционного
обучения
компания «Мираторг»



+5 экспертов на
утверждении

Бизнес тур

тема семинара

Опыт управления компанией в Исландии

(деловые встречи в
офисах фирм
и круглыми столами)

Руководитель тура



Сергей Пронин,
Генеральный директор
консалтинговой
компании «ТАРЕСС»,
Лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса
в номинациях
«Деловая репутация»
и «Лучшие CEO»

ТОП ПРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (235)

ФЕВРАЛЬ 2020

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

Ольга Яковлева

Новое в законодательстве об адвокатах и адвокатуре

Виктория Мариновская

Как оформлять трудовые отношения, чтобы спустя годы специалиста можно было привлечь к ответственности за использование (кражу) результатов своего же труда у работодателя

Наталья Тихонова

Увольнения при длительном больничном: споры

Сергей Слесарев

Юрист в штате — признак успешности?

Виктория Кокорева

Харассмент на работе. Анализ споров

Оксана Сиражетдинова

Увольнение военнослужащих. Анализ важных споров

Анастасия Алексеевская, Анна Бедарева, Михаил Джикия, Валентина Лизвинская, Мария Лисицына, Светлана Логвина, Максим Толстых, Марина Бунина, Дарья Родионова, Асват Курбанова, Екатерина Сарапулова, Ульяна Зеленая, Оксана Сиражетдинова, Элина Шакирова, Ольга Яковлева

Комментарий к статье «Суд «подсказал» законный способ избавиться от любого ненужного работника» Как сократить работнику зарплату и объем работ в 10 раз, и суд откажет ему в иске»