

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выдаются бесплатно по заказу "Ресурсы" – 71052, 70555, 72035.

№ 5  
(581)

2020

Главная тема: **ТВОРЧЕСКИЕ ЛЮДИ**



**Юрий Грымов**

**Если вы считаете свой коллектив персоналом, то вы им не сможете управлять никогда**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**“Как управлять творческим коллективом?” – Задала вопрос Юрию Грымову журналист  Лилия Чернова... и известный гуру театра почти возмутился. Как можно УПРАВЛЯТЬ творческими людьми...????!!!**

**Но лучше читайте в номере и смотрите видеOVERSIYU на сайте .**

*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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»



стр. 45

**Д** обившись успеха – нужен следующий. Это его смысл бытия...

**З** адачи, о которых говорит соискатель, действительно решались им, и что он не приписывает себе чужие заслуги...

**М** аск не боится делать ошибок...



Кристина Оленёва,  
ЭКСПЕРТ УП

стр. 53

**З** адача руководителя – посмотреть какова совместимость, насколько кандидат «смонтируется» с существующей командой...



Анна Лебедева,  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭРИКСОНОВСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ КОУЧИНГА

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**ВИП ГОСТЬ УП**  
**Я не отношусь к своей семье как к персоналу, и не собираюсь им управлять**  
Юрий Грымов

15

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**  
**Настраивайтесь всегда на позитив**  
Татьяна Ананьева, «Апостроф-медиа»

21

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество**  
Вилли Питерсен

27

**ИНОСТРАНЦЫ**  
**Арест и суд, и тюрьма для иностранцев в России**  
Анна Бедарева,  
ООО «Верное решение»

33

**ИВЕНТ**  
**Event-рекрутинг в IT: как офлайн мероприятия помогают технологическим компаниям закрывать вакансии**  
Руслан Демьяненко, Ивентишес

37

**ОБЗОР КНИГИ**  
**Эрик Хоффер. «Истинно верующий»**  
Владимир Шумков

45

**ВЕЛИКИЕ РУКОВОДИТЕЛИ**  
**Илон Маск — стиль ведения бизнеса и общения, требований к персоналу**  
Кристина Оленёва, эксперт УП

53

**КОММЕНТАРИИ**  
**У каждого сотрудника должно быть право на ошибку**  
Анна Лебедева, Международный Эриксоновский Университет Коучинга

57

**ИИ**  
**4 подхода к оценке персонала с технологиями искусственного интеллекта**  
Лэнс Эндрюс, SHL

61

**ПРАВО**  
**Принудительное лечение сотрудника**  
Элина Шакирова, эксперт УП

№ 5  
(561)  
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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 19.02.2020 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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



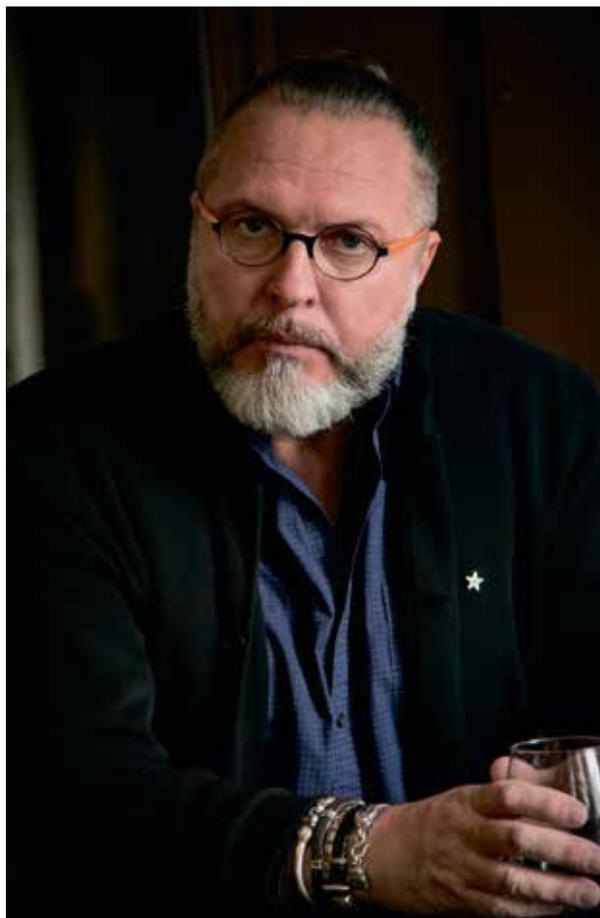
9 785956 300077 >

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

# Я не отношусь к своей семье как к персоналу, и не собираюсь им управлять

**УП** Юрий Вячеславович, тема нашей беседы – управление персоналом в творческих коллективах, тимбилдинг и решение конфликтных вопросов в театре. Сейчас отгремела большая премьера спектакля «Война и мир», огромное количество людей было задействовано. Какие принципы управления вы применяете, чтобы вся команда сработалась и успешно реализовалась?

 Самое главное – если вы считаете свой коллектив персоналом, то вы им не сможете управлять никогда. На сцене это один коллектив, за кулисами другой, бухгалтерия и администрация третий. Русское понятие (и оно верное), что театр – это семья. Если мы говорим про управление персоналом, то я не думаю,



Юрий Грымов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что банк относится к своим менеджерам как к семье.

А когда человек приходит в театр, он чувствует атмосферу. Это достигается тем, что я не отношусь к своей семье как к персоналу, и не собираюсь им управлять. Я считаю неправильным управлять напрямую. *Если я напрямую буду ими управлять, то мы получим как в нашей стране – президент управляет всей страной, и я считаю это не правильно.* Нужно дать возможность людям развиваться, иметь ответственность и обязанность, чтобы можно было делегировать полномочия. Если я буду в театре вмешиваться в каждую область, то это плохо. Я могу в этом разбираться и приглядывать за этим, но не собираюсь проверять каждый шаг.

**У** А к мероприятиям вне стен театра как Вы относитесь? Сейчас очень модное слово тимбилдинг, проводится ли у Вас что-то подобное?

— Мне очень не нравится, когда говорят слова, которые я не понимаю. Бабушка говорила, что не надо разговаривать на непонятном языке. Во Франции на радио и телевидении, если вы не нашли аналог слова на французском языке, то вас оштрафуют. Сохранение языка. Это важно!

Так что о чем мы говорим? Как надо спланировать коллектив? Песни у костра? Я не думаю об этом. Я много чем в жизни занимался: и реклама, и шоу-бизнес, и мода, и на заводе работал. Я не считаю, что отдых на природе объединит коллектив.

Видел много людей, которые скучают на корпоративах. Если людям бы сказали – хотите ли вы получить прибавку, или мы сейчас все эти деньги потратим на корпоратив, то большинство ответит – деньги. У нас в театре есть традиции, но достаточно спонтанные – открытие сезона, день рождения, но это носит спонтанный характер. Не системный подход. Сложилась такая тради-



ция, когда я езжу в Испанию – привожу хамон. И все сидят и едят этот хамон, разговаривают. Это можно назвать совещание с поеданием пищи.

**УП** Как Вы решаете конфликтные ситуации в коллективе?

— «До свидания!» сразу! Я не дам возможность никому конфликтовать. Если вы вошли в конфликт, довели ситуацию до конфликта и поставили под удар театр... Я расстанусь с человеком.

## Я НЕ ДУМАЮ, ЧТО БАНК ОТНОСИТСЯ К СВОИМ МЕНЕДЖЕРАМ КАК К СЕМЬЕ

**УП** С каждым участником конфликта?

— Да. Вообще я считаю, что не надо решать проблемы и доводить до проблемы. Все должно быть открыто и прозрачно. Я всегда говорю, что если вы работаете с кем-то в паре, и вам что-то не нравится, и человек вас подводит, то вы должны сказать – вы не правы, и я об этом буду докладывать руководству. Но не наоборот. Сначала мне, а потом туда. Нет! Сначала туда и если конфликт не решается, я этого вообще не понимаю.

**УП** Люди творческие, эмоциональные, может, не смогли договориться?

— Что значит творческие люди?

**УП** Есть люди бизнеса, есть творчества.

— Они должны с пером из попы ходить? Это оправдание что ли?

**УП** В какой-то степени да.

— Что они, например, себе могут позволить?

**УП** Резко высказаться в адрес оппонента, например.

— Если на репетиции, например, кто-то позволил себе какую-то скабрзность сказать или грубо высказаться, я сразу



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**«ДО СВИДАНИЯ!» СРАЗУ! Я НЕ ДАМ ВОЗМОЖНОСТЬ  
НИКОМУ КОНФЛИКТОВАТЬ**



— Нет, совещаний нет. Но перед репетицией обсуждаем что-то. Например, сегодня я прочитал о 14 фактах фашизма. Вот об этом и поговорим.

Мой театр авторский и через меня делается, конечно, все. Вот

## ЗАВИСЕТЬ ОТ МОЕГО НАСТРОЕНИЯ НИКТО НЕ ДОЛЖЕН

это пресекаю, спрашиваю, почему ты позволяешь себе так говорить?

**УП** А человек говорит, что у него сегодня такое настроение. Плохое.

— Никого не волнует, какое у меня сегодня настроение. Зависеть от моего настроения никто не должен. Если кто-то не может контролировать свое настроение, то это медицинский случай.

Люди должны знать, что происходит в театре. Знать о наших успехах, интервью и т. д. Не факт, что им это будет интересно, но они должны быть информированы.

**УП** Вы специально собираетесь на совещания и общаетесь на эти темы?

сейчас у нас выходит спектакль «Деревянный мальчик и мясная женщина» с приглашенным режиссером Арониным, я выбрал его, я продюсирую этот спектакль.

Я рекомендую что-то, если режиссер это принимает, то прекрасно, если он это не принимает, то так не может быть. Объясню почему. Вот, например, есть Гранд Опера, вы не можете сломать Гранд Опера своим видением и постановкой. Так и моему авторскому театру 3 года, и вы не можете сделать здесь по-другому, все сломать. Зрителей я тоже принимаю как семью. Если зритель к нам попал, то он посмотрит весь репертуар. У нас пока 9 спектаклей, это не так много, я считаю, должно быть 25.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**МЫТЬ ПОЛЫ И МЕЧТАТЬ СТАТЬ ПРЕЗИДЕНТОМ БАНКА,  
ЭТО НЕ ТОТ ПУТЬ**

**УП** Вы говорите о том, что пригласили режиссера, а подбором коллектива тоже Вы занимаетесь, не творческих людей, а административный персонал?

— Я этим не занимаюсь. Я в курсе. Обязательно встречусь после того, как

## Я НЕ СЧИТАЮ, ЧТО ОТДЫХ НА ПРИРОДЕ ОБЪЕДИНИТ КОЛЛЕКТИВ

решение будет принято. Просто мой опыт показал, что люди могут ошибаться в моменте выбора персонала, в моем случае это бывает крайне редко. Я очень давно работаю с людьми. И я же режиссер – чтобы создать образ, персонаж, я должен разбираться в людях. Были у нас случаи, когда мы в осветительный

цех, например, брали человека, и я видел и понимал, что он не подходит, и, естественно, через два месяца он нас подводил. Поэтому теперь если я понимаю, что мне не нравится, то говорю – до свидания, мне не нравится. Не жду.

**УП** Как Вы относитесь к критике в свой адрес, когда человек резко и грубо говорит Вам, что с Вами не согласен.

— Так не бывает. Если человека что-то не устраивает, то он, конечно, может сказать.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



Я ставлю в приоритет театр, и если человек ставит свое личное выше общественного, то я с ним расстанусь. Если он считает себя звездой, то – до свидания. К примеру, группа Битлз – это было общественное, а когда личное стало побеждать, то все развалилось.

Когда группа стала разваливаться на личное. Кто-то трагически закончил, а кто-то никто, например, Ринго Стар. А в коллективе он был важен и нужен. Поэтому театр – это коллектив, прежде всего.

Вернемся к вопросу сплочения коллектива. Бизнес стремится объединить коллектив, прислушивается к советам HR специалистов и устраивает выездные

мероприятия. Для того чтобы коллектив был един и им было проще управлять.

— Но при этом должен ли коллектив уважать своего руководителя?

Безусловно.

— Тогда зачем? Зачем он будет вывозить? Люди будут мучиться на корпоративах и думать о том, какой у них дурак руководитель.

Значит лучше давать людям выбор – хотите с коллективом на корпоратив, хотите зарплату?

— Правила игры должны быть понятны. Если мы начнем играть в мяч, но вы

в баскетбол, а я в футбол. Мы играем в мяч и оба правы, но рано или поздно вы получите ногой по руке. Поэтому должны быть правила. Я в театре правила стараюсь объяснять. То, что касается бизнеса, я всегда этим занят и думаю, и считаю. Те же цены на билеты – если мы поставим их дешево, они быстро продаются. Дорого – медленно продаются. И то, и то – неправильно. Это тонкая история. Если говорить о доходности театра, то страшно сказать, на сколько выросла доходность театра по сравнению с тем, что здесь было.

Был доход 15 млн рублей и 17 млн рублей была максимальная прибыль. А сейчас – 60. Это за три года – два сезона. Но я занят только театром.

**УТВ** У Вас долгий творческий путь. Можно ли сказать, что Вы себя нашли?

— Мне всегда нравилось, чем я занимаюсь, будь то телевидение, издание журналов или работа на заводе. Я и манекенщиком был у Славы Зайцева. И не мечтал быть режиссером. Оставайтесь здесь на месте, оно само будет происходить вокруг! Но мыть полы и мечтать стать президентом банка, это не тот путь. Не станете, потому что полы плохо моете.

Мне комфортно в тех средах, в которых я работал. Сейчас интересно здесь. Но и это связано еще с тем, что происходит в стране. Мне нра-

вится, что я закрылся тут в театре, мы что-то делаем, что-то происходит. Мне не симпатично, что там снаружи. Не нравится, например, что развели всех на пенсионную реформу.

**УТВ** Вы не поддерживаете?

— Нет, а вы?

**УТВ** Нет.

— А все поддержали. И конституцию сейчас подпишут...



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**И** вопрос про театральные планы. Каких нам ждать постановок? Что будет в 2020 году?

— Сейчас идет премьерный год «Войны и мира», это очень сложная для нас постановка вместе с хором имени Свешникова. 70 человек на сцене, мы находимся вне конкуренции, потому что полностью роман никто не ставил. Это очень важно. Мы постарались сохранить все линии и дойти до конца. И принципиальный для меня момент – не может быть мир без войны. Война должна быть.

Мы сейчас выпустим спектакль – «Человек с глазами Моцарта». Это трогательная история о женщинах. История о начале войны – 41-й год.

О планах, которые скоро будут. У меня в планах поставить «Фриду».

Выйдет спектакль «Женитьба». Это я придумал – смешивать, но не сбалтывать. Я придумал – женитьба Гоголя, женитьба Бальзамина, Островского, Фигаро и свадьба Чехова. Это будет такая комедия.

Появится, скорее всего, в октябре. А «Фриду» начнем в конце года делать.

**Будем ждать. Спасибо большое!**

**\*Юрий Грымов**

Беседовала: Л. Чернова

Эксклюзивно для 

#### Справка о спикере:

Режиссер театра и кино. Академик кинематографических искусств. Почетный деятель искусств города Москвы. Академик рекламы РАРА (АКАР).

За режиссуру имеет свыше 70 наград, среди них:

Специальный приз жюри Каннского фестиваля (1994)

Лауреат фестиваля «Epica», Франция (1993, 1994)

«The Midsummer Awards 94/Silver», «The Midsummer Awards 95/Bronze», Лондон

Золотая медаль фестиваля «Golden Award of Montreux», Швейцария (1994, 1995, 1996)

«Shortlist» (12 лучших роликов) международного фестиваля рекламы «LIONS-95», Канн

Приз «Ника» – Лучшая операторская работа – «Му-Му» (1998)

Приз Министерства культуры Франции «За лучший дебют года» (1998)

Приз на кинофестивале «Кинотавр» – «За лучшее воплощение классического сюжета» (1998)

Приз «Ника» – За творческие достижения в искусстве телевизионного кинематографа – «Казус

Кукоцкого» (2006)

Премия Союза Театральных деятелей «Гвоздь сезона» в номинации лучший спектакль 2013-2014 года – «Цветы для Элджернона» (Российский академический молодежный театр)

ОБЩЕСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Лауреат Премии Президента РФ В.В. Путина в области образования (2003)

Член Совета по государственной культурной политике при Совете Федерации РФ (2002-2008)

Член Общественной палаты Московской области

Награда ООН «За особые достижения в социальной рекламе, которые наилучшим образом отражают идеалы и цели ООН»

Преподавательская деятельность в области режиссуры – с 1998 года

Что сегодня можно посмотреть из спектаклей Юрия Грымова:

«Цветы для Элджернона» в Российском академическом молодежном театре (РАМТ)

Премия «Хрустальная Турандот» за «Лучший дебют сезона» (Максим Керин). Лучший спектакль 2014 года по мнению Союза Театральных деятелей – премия «Гвоздь сезона».

# Настраивайтесь всегда на ПОЗИТИВ



*Татьяна Ананьева*

“Апостроф-медиа”

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Никто не друг, не враг, а учитель. Как применять в бизнесе эту мысль Сократа?**

 **чень важно понимать, что в нашем мире большинство событий не являются плохими или хорошими. Они просто происходят. Но есть наша их оценка, интерпретация.**

**Наша реакция на событие зависит от предыдущего опыта, наших установок.**

**Люди вокруг нас тоже не плохие или хорошие, это люди. Которые ведут себя на основе своих, часто неведомых нам причин. Но то, что**

**мы ощущаем негативные эмоции в тот или иной момент времени – это следствие наших реакций. Обычно они бессознательные, но мы можем поймать себя в моменте между событием и нашей реакцией на него. В те самые 4 секунды, когда в итоге происходит выбор наших последующих действий. И если мы живем осознанно, знаем и пониманием то, как работает наш мозг и психика, то мы можем выбирать свою реакцию.**

**Если мы научимся быстро «ловить» свои негативные эмоции в самом начале, не допускать развития этой реакции, то мы будем гораздо счастливее. Если мы сможем свои эмоции осознавать, работать с ними – тогда мир вокруг будет намного приятнее, а наша жизнь – радостнее. Именно этому сегодня нас учит и позитивная психология, и эксперты**

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

зуюмо. Четко давать понимание, как вы будете оценивать их работу, четко ставить задачи, давать адекватную обратную связь и быть нормальным современным руководителем. Если вы будете адекватно управлять, плюс будет нормальный уровень человеческих отношений, то есть если вы нормально, воспитано, уважительно общаетесь с другими людьми как с личностями, если вы даете им адекватную реакцию, то вероятность нажить врагов сводится к нулю.

 **Может у Вас есть полученные опытом советы, как у Сократа?**

— Вряд ли у меня есть такие советы как у Сократа. Я бы иначе написала свою книгу «10 заповедей менеджмента». Я считаю важным каждому руководителю иметь свою парадигму управления и периодически ее перепроверять, используя критическое мышление, на эффективность и адекватность.

 **Есть ли у Вас какие-то главные принципы работы, которые Вы смогли наработать с опытом?**

— Это, скорее, выученные истины. То есть о которых говорят, потом они подтверждаются практикой, что это именно так. Когда ты пытаешься их нарушить, ты получаешь какие-то серьезные уроки. А если говорить о базовом, то первое, что я бы сказала

- это современное хорошее понятие бизнес-этики. Действительно, знание этих правил, качественное применение очень помогает. Второе - надо знать себя, свои истинные ценности и из этого принимать решения в определенных ситуациях. Вы будете жить, как минимум, точно в гармонии с собой, с высокой вероятностью еще и с успехом в бизнесе, потому что такая идентичность приносит всегда серьезный результат. Принимая решение, смотреть ни на сиюминутную выгоду, а на несколько шагов вперед. Рынок очень маленький, люди все вращаются в очень узком контексте, поэтому и любой шаг влияет на нашу ориентацию в соответствии со знаком плюс или со знаком минус.

**\*Татьяна Ананьева,**  
директор по развитию компании  
**“Апостроф-медиа”**



Беседовала: К. Аксенова  
Эксклюзивно для 



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Вилли Питерсен

# Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество



**ГЛАВА 2.  
ОПРЕДЕЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТНОГО  
ПРЕИМУЩЕСТВА  
НАСКОЛЬКО  
БОЛЬШЕ ЦЕННОСТИ  
ВЫ ОБЕСПЕЧИВАЕТЕ  
ПО СРАВНЕНИЮ С  
КОНКУРЕНТАМИ?**

*Будущее никогда просто так не  
случалось.*

*Оно создавалось.*

*Уилл Дьюрант*

Основа любой стратегии состоит в выигрышном предложении организации. Если организация не может дать простое и убедительное определение своему выигрышному предложению,



то стратегия у нее фактически отсутствует.

Но что значит *выигрышное*?

Означает ли это способность к выживанию? Или способность оправдывать ожидания акционеров? Или, может быть, обеспечение преимуществ клиентам, а также жителям района, где вы живете и работаете? Или подразумевается получение наибольшей доли рынка?

Выигрыш включает все это, но, чтобы перейти от лозунгов к реальности, нам необходима единица измерения, недвусмысленно показывающая, побеждаем мы или нет. Достаточно будет простого теста: выигрышное предложение должно явно давать вашей организации конкурентное преимущество.

К сожалению, «конкурентное преимущество» относится к тем фразам, которая у всех на слуху и которую произносят, не задумываясь. Все мы слышали, как руководители с гордостью заявляют, что у их организаций есть конкурентное преимущество, но никто не дает четкого ответа на вопрос, что же под ним подразумевается. Дело в том, что конкурентное преимущество вполне ощутимо и его можно оценить, поэтому нет нужды обсуждать, существует ли оно. Я бы даже поспорил, является ли оно единственным и самым важным критерием успеха организации. Чтобы поговорить о нем подробнее, нам необходимо четко определить, что мы имеем в виду под этим словом.

Основная идея заключается в том, что в конкурентной среде все относительно. Абсолютные величины для конкуренции не имеют значения. Если мы услышим, что участник Олимпиады пробежал стометровку с результатом 9,8 с, то эти цифры ни о чем нам не скажут (если только он не пробежал всю дистанцию в гордом одиночестве). Но если мы услышим, что он получил золотую медаль, то сразу все становится понятным. То же самое относится и к бизнесу.

А теперь позвольте мне задать вопрос. Что важнее в приобретении конкурентного преимущества: обеспечение уникальных преимуществ для клиентов или достижение высочайшей операционной эффективности?

Этот вопрос — ловушка. Ясно, что одно невозможно без другого (по крайней мере, до определенного момента). Велик соблазн ответить: «И то и другое».

Но, хотя оба утверждения верны, такой ответ является неполным и сбивает с толку. Очевидно, что необходимо делать «и то и другое», но этого недостаточно. Настоящий ответ в том, что конкурентное преимущество заключается в *разнице* между этими действиями. Все дело в *разрыве*.

## ПОМНИТЕ О РАЗРЫВЕ

Если вы когда-нибудь бывали в Лондоне, то, вероятно, пользовались лон-



донским метро. Когда поезд прибывает и открывает двери, то раздается громкое объявление. В трех коротких словах пассажиров просят смотреть под ноги при входе и выходе из вагона, чтобы нога не попала между поездом и платформой: «MIND THE GAP!<sup>1</sup>» (Помните о разрыве!).

Конкурентное преимущество в бизнесе предупреждает о том же самом: помните о разрыве! Их опасно игнорировать. Но в целом конкурентное преимущество означает достижение большего разрыва между ценностью, которую клиенты видят в вашем продукте, и вашими затратами на этот продукт, нежели у конкурентов.

В разрыве нет ничего субъективного. Его можно объективно оценить, как иллюстрирует рис. 2.1.

Как показывает эта диаграмма, вы достигаете конкурентного преимущества, если ваш разрыв между ценностью и затратами больше, чем у конкурентов.

Давайте кратко рассмотрим элементы этого простого критерия. Ценность можно принять за числитель, а затраты — за знаменатель.

<sup>1</sup> Mind the gap — это предупреждение постоянно звучит в лондонском метро, напоминая, что, во-первых, между платформой и вагоном есть разрыв, а во-вторых, о перепаде высот между уровнями платформы и полом вагона (в Лондоне используются поезда разных типов, поэтому пол вагона нередко находится на несколько сантиметров выше платформы). Теперь фраза употребляется и в других контекстах.

Со знаменателем (затратами) все просто. Любая организация может (и должна) регулярно сравнивать свои затраты с затратами конкурентов. Опубликованные данные, подкрепленные качественным анализом, можно использовать для обоснованного сравнения. Провести подобное сравнение не так сложно: компании занимаются этим постоянно.

Но что с числителем? Как сравнить ценность, создаваемую вашей организацией, с ценностью конкурентов? Главное, что следует понять, — это существование динамического взаимодействия между ценностью, ценой и ее объемом. Ценность является движущей силой — ее источником, если хотите. Цена и объем являются *производными от ценности*, они не могут существовать независимо от нее. Поэтому, чтобы оценить количество создаваемой вами ценности, посмотрите на результат: цену и объем. Они и являются критерием количества производимой вами ценности.

Как оценить, производите ли вы *неординарную* клиентскую ценность? Не будьте голословными: вы можете оценить ее. Когда вы производите большую ценность, чем ваши конкуренты, вы можете или назначать самую высокую на рынке цену, не жертвуя объемом, или увеличивать долю рынка, продавая по сопоставимым ценам. Если вы будете терять в ценности, то и объем, и цена будут ожидаемо па-



**РИС. 2.1.** *Достижение конкурентного преимущества*

дать. Доля рынка не существует сама по себе, она — дитя клиентской ценности. То же и с ценой — она является производной от ценности. Здесь логика неумолима: клиенты объяснят вам ее громко и отчетливо.

Они будут покупать у вас больше или платить более высокую цену, если будут приписывать вашим предложениям более высокую ценность. И конечно, в обратном случае вы узнаете неприятную правду.

Возьмем SAP, гиганта в области корпоративного программного обеспечения, который владеет значительной долей рынка в выбранных сегментах.

SAP предлагает интегрированные решения, предназначенные для повышения эффективности в цепочках поставок клиентов, что является огромным преимуществом в сегодняшнем мире глобальных цепочек поставок. Судьба SAP зависит от ее способности постоянно обеспечивать выдающиеся результаты в этом направлении. Если она не сможет обеспечить неординарную ценность, то столкнется с послед-

ствиями в виде сокращающейся доли рынка и снижающимися ценами на свою продукцию по сравнению с таковой у конкурентов. Эти сигналы невозможно ни с чем спутать.

Разумеется, сравнение ценности не является столь же точным, как сравнение затрат. Но абсолютная точность и не входит в нашу задачу. Это параметр диагностики, который бесспорно подскажет, выигрываете вы в плане ценности или нет.

### «РАСТЯГИВАНИЕ РЕЗИНКИ»

Как усилить свое конкурентное преимущество? Представьте себе резинку, растянутую между ценностью и затратами (см. рис. 2.2). Чем сильнее вы можете растянуть ее, тем больше ваше конкурентное преимущество и объем получаемой прибыли.

Многие компании испытывают соблазн конкурировать исключительно за счет эффективности и видят панацею именно в операционной эффективности. Во многих отношениях это самый простой путь. Если вы хотите сократить



**РИС. 2.2.** «Резинка», натянутая между ценностью и затратами

затраты, то никакие конкуренты вам не помешают. Но когда вы конкурируете только за счет затрат, то вы конкурируете сами с собой. Выиграть в ценности гораздо сложнее, ведь необходимо превзойти соперников.

Конкуренция за счет затрат необходима, чтобы просто «остаться в игре». Создание неординарной ценности необходимо, чтобы победить в ней. Главное, конечно, — «тянуть резинку» и вверх, и вниз. Знание того, где и как потянуть, является стратегическим и определяет разницу между вами и вашими конкурентами.

Взглянем на отрасль авиаперевозок. Многие крупные авиакомпании используют самолеты одинакового типа на одинаковых направлениях с аналогичными интервалами и имеют схожие показатели безопасности. Раз все похоже, у них нет основания для создания конкурентного преимущества, правильно? А вот и нет! Такие авиакомпании, как Virgin Atlantic и Singapore Airlines,

систематически выставляют цены выше, чем у конкурентов. Почему? Просто потому, что они постоянно концентрируются на понимании наиболее важных потребностей своих клиентов и применении передового опыта. Мы знаем, что они создают бóльшую ценность, раз клиенты соглашаются платить больше. С фактами не поспоришь.

Сетех, международная компания — производитель цемента из Мексики (недавно столкнувшаяся с трудностями из-за разработки финансовых инструментов, а не по операционным причинам), приобрела конкурентное преимущество, «потянув резинку» вверх. Затраты компании на тонну цемента сопоставимы с затратами ее крупнейшего международного конкурента, компании Holcim, но цена за тонну гораздо выше. Сетех обеспечивает более высокую ценность благодаря неординарной системе поставок точно в срок, которая позволяет строить без задержек, что является крупным экономическим



преимуществом. Именно поэтому клиенты Cemex готовы платить больше.

В конечном счете не существует такой вещи, как товар. Многие считают цемент или полет на самолете товаром, но эти примеры говорят об обратном. Конечно, можно попробовать конкурировать за счет цены, но сокращение цены быстро нейтрализуется, и суммарный эффект оказывается в пользу клиентов. Компании вроде Cemex, Virgin Atlantic и Singapore Airlines демонстрируют, что, если учитывать клиентский опыт в целом, а не только конкретный продукт, всегда можно найти способы обеспечить неординарную ценность. Назвать свой продукт или услугу товаром — значит отказаться от попыток увеличить его ценность, а следовательно, и добиться конкурентного преимущества.

Также следует отметить, что значение имеет воспринимаемая ценность. Бренд — это восприятие ценности клиентом. Субъективная реальность клиента является объективной реальностью для нас.

Давайте рассмотрим следующий пример. В середине 1980-х годов

компания Hitachi и General Electric совместно владели заводом в Англии, производящим одинаковые телевизоры. Единственное, чем они отличались, — это названием. Благодаря искусно созданному бренду, которому клиенты доверяли больше, телевизоры Hitachi продавались вдвое чаще при цене на \$75 выше! И GE решила избавиться от бизнеса по производству телевизоров. Ей никогда не удалось бы достигнуть уровня прибыльности Hitachi, так как она проиграла именно на уровне воспринимаемой ценности.

Если задуматься, то выиграть исключительно за счет цены невозможно. Клиенты не позволят. В понимании клиентов вы конкурируете за счет отношений между ценой и ценностью. Согласны вы или нет, но это так. Как говорил Уоррен Баффет, ценность — это то, что получают клиенты, а цена — что они за нее платят. Ценность и цена неразрывно связаны.

Журнал



2020 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04*

*www.alpinabook.ru*

# Арест и суд, и тюрьма для иностранцев в России



*Анна Бедарева*

ООО «Верное решение»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Статья посвящена анализу приговоров суда в отношении иностранных граждан в аспекте назначения наказания, применения положений ст. 73 УК РФ, вопросам исполнения наказания осужденных – иностранных граждан и лиц без гражданства. Изучена судебная практика по рассмотрению представления федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в области исполнения наказания, обращения осужденного или его представителя, а также компетентных органов иностранного государства на основании главы 55 УПК РФ

Удельный вес преступлений, совершенных иностранными гражданами

на территории Российской Федерации ежегодно составляет 4 %. Анализ судебной практики по данной категории дел показал, что суды достаточно часто сталкиваются с неправильным применением норм права при вынесении приговора в отношении иностранного гражданина, кроме того большое количество вопросов возникает у судов при применении норм главы 55 УПК РФ.

Рассматривая дело в отношении иностранного гражданина М., СК по уголовным делам Верховного Суда РФ в Кассационном определении указал, что при назначении наказания в виде лишения свободы суд свое решение мотивировал лишь тем, что осужденный является гражданином иностранного государства. Поэтому в отношении него невозможно применить иной вид наказания. Между тем положения

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



ден в соответствии с Уголовным кодексом Республики Казахстан, однако вопрос об исполнении приговора в части гражданского иска решен не был.

В связи с этим Западно-Казахстанским областным судом Республики Казахстан 20.01.2011 года на основании представления Генерального Прокурора Республики Казахстан выносились дополнительное постановление о приведении приговора районного суда г. Ульяновска от 25.09.2008 года в соответствие с уголовным законом Республики Казахстан и пересчетом взысканных судом Российской Федерации сумм в валюту государства исполнения приговора.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> правка по результатам изучения судебной практики по рассмотрению представлений федерального органа исполнительной власти, уполномоченного в области исполнения наказания, обращений осужденных или их представителей, а также компетентных органов иностранного государства на основании главы 55 УПК РФ за период с 30 сентября 2010 года по 30 сентября 2011 года URL: <http://>

Исходя из изложенного, можно сделать вывод, что существующая проблема оперативного рассмотрения соответствующих запросов и материалов требует урегулирования на межгосударственном уровне. Кроме того, достаточно большое количество вопросов возникает у судов при вынесении наказания, что так же требует совершенствования правового регулирования, в том числе за счет разъяснений судов вышестоящих инстанций.

**\*Анна Бедарева, Юрист фирмы ООО «Верное решение»**



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](mailto:tp@top-personal.ru)

[content&task=view&id=2612](#)



## Я – эксперт по счастливым начальникам

**М**ожно командовать людьми, используя другие социальные механики...

**Я**ркий HR-бренд приносит скорее проблемы, создает неадекватные ожидания...

**П**ривожу примеры из живой природы, как руководит своим прайдом лев, или управляется стая волков...



*Андрей Ващенко*

бизнес консультант

# Event–рекрутинг в IT: как оффлайн мероприятия помогают технологическим компаниям закрывать вакансии

*Н*есмотря на популярность сайтов вакансий и хантинга в социальных сетях, «живые» рекрутинговые мероприятия сегодня актуальны как никогда. И в этом нет никакого противоречия. В нишах, где спрос на кадры сильно превышает предложение как, например, в IT, Event позволяют привлечь те таланты, которые не находятся в активном поиске работы, и презентовать им компанию.

Хорошие профессионалы в IT не мониторят страницы вакансий. Более того, их самих ежедневно атакуют рекрутеры в социальных сетях, от



Руслан  
Демьяненко

Ивентишес

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



которых они отмахиваются как от назойливых мух. Чтобы такого сотрудника сдвинуть с места нужна весомая причина. И не всегда это вес стопки купюр. В компаниях с сильным HR-брендом, вроде Google, разработчики идут не за деньгами, точнее не столько за деньгами, сколько за возможностью работать над крутыми проектами в крутой команде.

Но классная команда и интересные проекты есть не только в Google. Мы хотели показать это не на словах, а в деле. И лучший способ для этого – мероприятия.

### Собственный фестиваль

Системный event-рекрутинг начался для нас с Фестиваля 404 – знакового события IT-индустрии в Самаре, где расположен крупнейший из центров разработки Mercury Development. Сотрудники Mercury, в том или ином качестве, принимали участие в проведении фестиваля на протяжении многих лет. А в 2018 году компания стала основным организатором event.

Собственный фестиваль или конференция – это дорого. Счет идет на миллионы рублей. Хорошие новости – часть затрат можно окупить за счет продажи билетов и привлечения партнеров. Нам удалось заручиться также поддержкой областного Правительства, с которым у нас общие цели

– создать условия, чтобы IT-кадры оставались в регионе, а не уезжали в Москву или за рубеж. Яркие события этому способствуют.

Надо понимать, что это не фестиваль имени компании. Наша цель – не нахваливать себя, а обеспечить полезный контент и классную атмосферу. Интерес к событию ведет за собой интерес к бренду компании-организатора. Мы видим трехкратный рост числа поисковых запросов с названием компании в дни подготовки фестиваля, четырехкратный рост трафика на наш рекрутинг-лендинг.

Кроме того, масштабное профессиональное событие – способ собрать комьюнити, лояльное бренду организаторов. Этот подход давно и активно используется в event-маркетинге, но он также применим и в event-рекрутинге.

Мероприятие позволяет не на словах, а делом показать ценности компании. Мы хотим показать, что работать в компании здорово, что у нас дружелюбная и открытая атмосфера и поэтому делаем не скучную и замную IT-конференцию, а фестиваль с безбашенной атмосферой, забавным мерчем, неожиданными сюрпризами, вроде параллельной секретной, нигде не анонсированной программы и т. п.

## Профессиональные митапы

Кроме масштабного фестиваля мы проводим и небольшие event — серию митапов для разработчиков. Подбираем спикеров из числа сотрудников.

Цель у нас та же — показать компанию — проекты, которыми мы занимаемся, наши красивые офисы, дружелюбную атмосферу в них, наших профи-разработчиков, которые с горящими глазами рассказывают о том, что они делают. Не мы первые, кто проводит профессиональные мероприятия с целью рекрутинга. Просто потому, что это эффективно.

серии митапов есть свое мобильное приложение, собранное на платформе Ивентишес, разработанной в компании. Приложение также стало площадкой для комьюнити “друзей Mercury”.

## Внешние мероприятия

Мы не только проводим свои мероприятия, но и участвуем в профессиональных мероприятиях в регионах, где расположены офисы разработки и в соседних с ними. На них мы тоже продвигаем наш HR-бренд.

Event-приложения на платформе Ивентишес часто используют на публичных мероприятиях и, в том числе, как рекламную площадку для спонсо-

ров. И вот что мы заметили: все чаще компании-спонсоры приходят на конференции не продавать товары, а хантить. И мы тоже так делаем. Хантить на конференциях эффективно — сама атмосфера располагает к новым знакомствам, общение получается ненавязчивым, но при этом конкретным.

В event-рекрутинге используются те же механики и подходы, что и в event-маркетинге. Собственные мероприятия с большим охватом для развития HR-бренда, небольшие таргетированные event для выстраивания отношений с целевой аудиторией — потенциальными сотрудниками — и спонсорство сторонних событий, как способ выйти на новые рынки трудовых ресурсов (географические или профессиональные)

**\*Руслан Демьяненко, топ-менеджер в международной IT-компании Mercury Development и CEO стартапа Ивентишес**



Беседовала: К. Аксенова

Эксклюзивно для

# Энергия HR

Программа развития  
HR профессионалов и бизнес  
руководителей

Москва | Январь — Май 2020

[Зарегистрироваться](#)



## Что такое «Энергия HR»?



«Энергия HR» — полугодовая комплексная программа развития для HR профессионалов и бизнес руководителей. Мировой опыт и теория изложены доступно на русском языке. Практическая часть состоит из разбора актуальных кейсов, презентаций лучших достижений в HR и развития лидерских качеств участников.

## Для кого этот курс

Для HR и бизнес руководителей, которые хотят шире взглянуть на профессию, понять требования бизнеса к HR, познакомиться с ключевыми игроками на рынке, обменяться наиболее актуальной информацией о применяемых инструментах и методиках.

## Чему вы научитесь

Познакомитесь с современной теорией и практикой HR, освоите ключевые профессиональные и лидерские компетенции, получите большой объем качественных знаний и примените их на практике, получите Сертификат «Энергия HR» и по выбору Удостоверение о повышении квалификации в Управлении персоналом или сертификата SHRM-SCP.



## Анастасия Мизитова

Автор и ведущий программы

### 20+ лет работы

С 2016 года — собственный проект, авторские программы для HR  
8 лет — тренер-эксперт по сертификации SHRM, лидерству, развитию HR  
12 лет в PwC в России и Англии

### Сертификаты

- Сертификат в области HR (SHRM-SCP, GPHR, GRP)
- Agile (Университет Вирджинии)
- Коучинг (ICF)
- Лидерство (Boyer академия, Ken Blanchard, Thunderbird University)
- DISC (Ken Blanchard, Thomas)

# Эрик Хоффер. «Истинно верующий»





**В** Новом Свете американец Эрик Хоффер прославился в 1951 году, когда вышла из печати его книга «Истинно верующий». Издание не вписывалось в модную тогда стилистику фрейдизма, оно было полно оригинальных мыслей о природе власти, общественных движений и внутренней жизни людей. Между тем, за плечами 53-летнего автора не было даже общего среднего образования, и тогда он был всего лишь рабочим в порту.

«Истинно верующий» – сгусток взглядов на общество. Манера и стиль: представим себе, будто бы автор смотрит на мир очень отстраненно. Безусловно, так ясно изобразить людскую суть мог лишь изгой, не знавший устроенности в непростой для него жизни. И сегодня Э. Хоффер растолковывает, почему нам свойственно увлечение массовыми дви-

жениями – от дворовых компаний до террористических банд.

О некоторых особенностях, свойственных всем массовым движениям – со слов автора «Истинно верующего», пойдет речь в издании, о чем Э. Хоффер и предупреждает читателя коротко и ясно. Также по-деловому лаконично при раскрытии темы автор укладывается всего-то в пару сотен страниц. Тем более что, по мысли Э. Хоффера, все массовые движения – это одна семья.

Итак, какие же общие черты у всех массовых движений выявляет Э. Хоффер? Впрочем, никогда лучше не бывает аргументов из первоисточника, поэтому процитируем мистера Хоффера:

«Все массовые движения порождают в своих последователях готовность жертвовать собой и действовать объединенными силами;

- все массовые движения, независимо от своих программ и доктрин, вызывают фанатизм, энтузиазм, горячие надежды, ненависть, нетерпимость;
- все они могут в определенных областях жизни вызвать могучий поток активности;



- все они требуют слепой веры и нерассуждающей верности.

Все массовые движения, как бы ни были различны их цели и доктрины, первых своих последователей находят среди людей одного определенного склада и привлекают к себе людей одинакового образа мышления».

В предисловии к изданию Э. Хоффер предупреждает, что в основном он расскажет о массовых движениях в стадии их становления – подъема. Кстати, здесь же Э. Хоффер раскрывает секрет, кого он причисляет к истинно верующим. Ведь именно фигура истинно верующего так значима на этапе подъема всякого общественного движения. Вспоминая историю, здесь мы без особых уговоров соглашаемся с замечанием автора: да, без страстного фанатика никогда и нигде не обходилось становление массового движения! По Э. Хофферу, в основе природы фанатика, как правило, неудовлетворенность жизнью. А дальше такой человек уже с большей эффективностью обращается в веру: с целью развития и укрепления склонностей и реакций, которые всегда свойственны сознанию неудовлетворенного индивидуума.

Вторгаясь далее в натуру истинно верующего, Э. Хоффер отмечает, что «он везде наступает: обращает ли людей в свою веру или восстанавливает их против себя, — он везде переделывает

мировую картину на свой манер. Хотим ли мы идти вместе с ним или против него, мы должны знать как можно лучше его природу и его возможности».

Истинно верующий обязательно разочаруется в людях страстную надежду, Если же он примется культивировать среди людей только недовольство или насильно навязывать народу новый образ жизни, он обречен на провал: «При этом совсем неважно, идет ли речь о царстве небесном или о рае на земле, о грабеже и несметных богатствах, о сказочных достижениях или о мировом господстве». В данном случае степень страсти у такой надежды, по Э. Хофферу, зависит от силы проповеднического дара у истинно верующего. И здесь же давайте вспомним, какого босса мы не просто больше любим, а обожаем. Того, что готов нас день и ночь натаскивать на им выдуманный «новый порядок», измываясь над нами за невыполнение мелочей? Или того, что навеет нам сон золотой, увлечет нас верой в грядущее процветание фирмы и, следовательно, наделяя нас мечтами о нашем скором благополучии?

Еще несколько характерных черт истинно верующего человека у Э. Хоффера: он должен быть крайне не удовлетворенным имеющимся положением вещей в обществе, не очень бедным, страстно желающим получить доступ к «источнику всепоглощающей силы».



Читателя этого обзора вряд ли затруднит перечислить известных ему неординарных исторических личностей – всех до одного бывших истинно верующими.

А как же ведомые истинно верующим простые массы? По Э. Хофферу, они далеки от честолюбия, ибо массовое движение привлекает и удерживает последователей не тем, что оно удовлетворяет желание самопродвижения, а тем, что оно может дать удовлетворение страсти к самоотверженности. В бытовом, в совершенно обыденном толковании такой вывод Э. Хоффера не только мало понятен, но и практически не приложим. Зато в широком историческом контексте нет такому толкованию цены! И вот справедливое подтверждение этому – слова самого Э. Хоффера:

«Глубочайшее стремление таких людей – это стремление к новой жизни, к возрождению или, если этого нет, к возможности приобретения новой основы для гордости, уверенности, надежды, целеустремленности, чувства собственного достоинства – путем отождествления себя с каким-нибудь «священным делом»: активное массовое движение и дает им обе эти возможности. Когда они примыкают к движению, как союзники до конца, то они находят возрождение к новой жизни в едино сплоченном коллективе; когда они присоединяются, как сочув-

ствующие, они обретают основы для гордости, уверенности, целеустремленности тем, что отождествляют себя с усилиями, достижениями и перспективами движения».

Если массовое движение стало привлекать на свою сторону людей, кому интересна только собственная карьера или иная выгода, это означает, что движение если и не пошло на спад, то занято удержанием вчера завоеванных позиций. Этому подтверждением более чем красноречивая цитата Э. Хоффера:

«Гитлер считал, что чем больше «постов и должностей может раздать движение, тем ниже качество его кадров, и, в конце концов, эти политические паразиты начинают численно подавлять победоносную партию до такой степени, что честный борец прежних дней перестает узнавать прежнее движение... Если так случается, это значит, что миссия движения прикончена».

Каких только интересных и парадоксальных афористических мыслей можно извлечь для себя от прочтения книги Э. Хоффера!

«Вера в «священное дело» частично заменяет утраченную нами веру в самих себя».

«Чем меньше у человека оснований говорить о своем собственном превос-



ходстве, тем больше он готов утверждать, что превосходством обладает его страна, его религия, его раса или его «священное дело».

«Своими собственными делами человек больше занимается тогда, когда они имеют смысл; в противном случае он бросает свои бессмысленные дела и лезет в чужие».

«Горячее убеждение в том, что мы имеем священную обязанность перед другими, часто только способ спасения нашего утопающего «я»: мы хватаемся за проплывающий мимо плот».

«Когда наши личные интересы, наши планы на будущее перестают нам казаться стоящими того, чтобы жить ради них, мы начинаем остро нуждаться в чем-то таком, что лежит вне нас, и ради чего стоило бы жить».

«Наша первая жизнь была непоправимо исковеркана или как бы пропущена и нам пришлось найти какую-то иную жизнь, – готовность же умереть за эту иную выбранную жизнь только доказывает правильность нашего выбора».

И так далее.

Э. Хоффер считает, что человек всегда очень восприимчив к участию в массовом движении, и эта способность человека не исчезает даже после

того, как он перестает быть истинно верующим и примыкает к какому-либо иному движению. Здесь весьма показательна одна деталь, раскрываемая автором книги, при этом деталь не теряет своей злободневности ни в какие времена, пока рождаются и умирают массовые движения: «А там, где разные массовые движения бурно соревнуются между собой, – там бывают и такие случаи, когда разные последователи одного движения переходят в другое». Очень современное замечание, касающееся истории становления и развития многопартийной системы в нашем дорогом Отечестве, не правда ли? Вчера начинающий политик числился в какой-либо одной партии, не особенно помышляя о существенной политической карьере, сегодня в силу перемены некоторых взглядов он распростился с прежней партией, а завтра третья партия распахивает перед ним двери в технически более совершенном социальном лифте, и прощай, партия вчерашнего дня!

Впрочем, по замечанию Э. Хоффера, и само массовое движение весьма часто меняет свои формы, при этом оставаясь верным своим убеждениям: «Массовое движение по своему характеру редко бывает цельным. Обычно одно движение проявляет некоторые элементы движений других видов; иногда одно движение включает в себе два или три движения».



Не забудем напомнить нашим читателям, интересующимся отечественной и мировой историей, что книга «Истинно верующий» Э. Хоффера – это и блестящий, смелый анализ событий мирового исторического процесса. Российский читатель, на иной литературе привыкший к самым парадоксальным писательским выводам, тем не менее, не пройдет мимо такого сравнительного замечания Э. Хоффера:

«Религиозный характер большевистской революции и революции немецких нацистов общеизвестен. Серп и молот и свастика принадлежат к той же категории, что и крест. Церемониал всяческих шествий и парадов похож на церемониал религиозной процессии. У обеих имеются свои догматы веры, святые, мученики и священные гробницы. Революции большевиков и нацистов являются также и вполне распустившимися национальными движениями; правда, нацистская революция была таким движением с самого начала, а национализм большевиков проявился не сразу».

Советский общественный строй, во все не вскользь выше упомянутый Э. Хоффером, возник и развивался не без участия сильных мира сего – выдающихся личностей. И вот автор дает свою оценку роли сильной личности в истории и в процессе развития массовых движений:

«Выдающаяся личность – будь то в политике, литературе, науке, финансово-торговой области или промышленности – играет значительную роль в оформлении всего народа, так же как и личности другой крайности – неудачники, не нашедшие себе места в жизни, парии, уголовники и все, кто потерял положение в обществе или никогда его не имел. В игре истории обычно участвуют лучшие и худшие, и игра идет над головами большинства, сидящего посредине».

Из процитированного отрывка видно, что в процессе больших исторических преобразований широким общественным массам отводится роль тех самых кирпичиков, винтиков и шурупчиков, что для российского читателя не ново:

«Отвергнутые, отодвинутые на задний план люди становятся сырьем для будущего нации. Камень, выброшенный строителями, становится краеугольным камнем нового мира. Народ, не имеющий общественных отбросов и недовольных, бывает обычно дисциплинированным, благопристойным, мирным и приятным, но, пожалуй, без каких-либо семян большого будущего. Совсем не ирония истории, что именно отвергнутые в разных странах Европы пересекли океан и построили на этом континенте новый мир. Только они могли сделать это».



И еще раз по тоталитарным режимам увесистым молотом от Э. Хоффера:

«Каждое массовое движение, достигшее власти, предлагает свою собственную надежду — свой сорт опиума для того, чтобы притупить нетерпение масс, чтобы они смирились со своей участью. Сталинизм такой же опиум для народа, как и господствующие религии».

Немало интересных мыслей высказывает Э. Хоффер и о свободе — идеале того, чего ради возникало большинство массовых движений. Автор считает, что свобода не только усиливает чувство неудовлетворенности положением вещей, но и ослабляет его:

«Свобода предоставляет больше вариантов действия, но тем самым ведет к большему числу ошибок и к большей неудовлетворенности. Правда, при свободе чувство неудовлетворенности облегчается возможностями для действий, движения, перемен, протеста».

Россия была не способна избежать Октябрьской революции, потому что, по мнению Э. Хоффера, русский крестьянин был свободным на протяжении целого поколения или больше, он уже достаточно вкусил всех прелестей частного землевладения. И опять парадокс по Э. Хофферу: «Массовые движения, возникшие во имя свободы

против строя угнетения, во время своего активного действия не дают свободы личности». Ну что же, уж кому как не российскому читателю хорошо известен смысл нашей политизированной поговорки: «За что боролись, на то и напоролись»!..

А вот, например, совет на все времена и случаи владельцу фирмы, в подчинении которого находятся сотни подчиненных — в частности, выполняющих суровую физическую работу:

«Работодатель, единственная цель которого — удержать рабочих на их местах и выжать из них, что только возможно, вряд ли достигнет этого путем натравливания рабочих друг на друга. В его, скорее, интересах сделать так, чтобы рабочие чувствовали себя частью целого, при этом лучше, если это целое включает в себя и самого работодателя. Сильное ощущение солидарности — расовой ли, национальной или религиозной — несомненно, действенное средство для предотвращения рабочих беспорядков. Если какая-нибудь форма солидарности рабочих не может распространиться и на их работодателя, то всё равно она способствует чувству удовлетворения и продуктивному труду».

Именно такие рабочие — недовольные своей участью люди, — пишет Э. Хоффер, вступают в ряды массовых движений. Всякое массовое движение,



находящееся в стадии подъема, «привлекает и удерживает своих приверженцев не доктриной своей и не обещаниями, а тем убежищем, какое оно дает им — убежищем от тревог бессмысленного и одинокого существования». Как опиум для народа, массовое движение насыщает неудовлетворенных не подачкой им абсолютной истины или уничтожением трудностей и злоупотреблений: «Массовое движение освобождает недовольных от их собственных бессильных «я» — освобождает путем поглощения в единое, монолитное коллективное целое».

Какими же приобретениями или потерями чревато для личности присоединение к массе? И здесь Э. Хоффер не утешает, а, скорее, наоборот — отрезвляет: «Объединение, скорее, процесс вычитания, а не сложения. Для того, чтобы слиться с коллективом, человек должен лишиться своей индивидуальности и своих особенностей. Он должен быть лишен свободы выбора и независимости суждения. Многие его естественные наклонности и импульсы должны быть подавлены или приглушены. Всё это — акты уменьшения. Элементы, которые ему придаются в коллективе — вера, надежда, гордость, уверенность, — по своему происхождению отрицательные».

Школьное напоминание: бессмертный Владимир Ленин некогда отозвался о революционном романе Максима

Горького «Мать»: «Очень своевременная книга».

Автор обзора убежден, что лишь бегло ознакомившийся с «Истинно верующим» сегодняшний российский первооткрыватель вслед за Лениным может сказать то же самое о книге Э. Хоффера.

На прощание: разве этот отрывок про какую-то неведомую страну?

«Когда основы власти разрушены, но она продолжает существовать, это значит, что общество не имеет образованного слоя или между властью и «людьми слова» существует тесный союз. Там, где все ученые — священнослужители — церковь неприступна; а там, где ученые — служащие, или где образование дает человеку высокое положение в обществе, — существующий порядок, обычно, свободен от широкой критики и протеста».



\*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



# Илон Маск — стиль ведения бизнеса и общения, требований к персоналу

Генеральный директор компаний SpaceX и Tesla Илон Маск считается одним из самых креативных лидеров современного бизнеса. Его по праву называют визионером, с него писали образ супергероя Тони Старка для серии фильмов по американским комиксам о «Железном человеке». Его зачастую упрекают в спонтанности решений и отсутствии упорядоченности. Но его манера ведения бизнеса и особый подход к найму персонала не оставят равнодушным никого.



Кристина Оленёва

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**И**лона Маска сложно заставить в кабинете, он предпочитает находиться «на передовой» и собственноручно решать проблемы компании.

«Я всегда передвигаю свой рабочий стол куда-нибудь... ладно, вообще-то у меня нет рабочего стола. Я всегда передвигаю самого себя туда, где в Tesla возникают самые большие проблемы», — рассказывал Маск в интервью для прессы. Предприниматель не боится отдавать максимум времени работе, чтобы его компания смогла сохранить свои позиции. Так, в 2018 году во время выпуска обновленной

версии Tesla Model 3 Илон Маск так усердно работал, что пропустил свой день рождения: «Всю ночь – ни друзей, ничего», — устало ответил он журналистам. В то время бизнесмен работал по 120 часов в неделю, не покидая фабрику по три-четыре дня. Им движет больше чем деньги, но они – его инструмент для достижения целей. Добившись успеха – нужен следующий. Это его смысл бытия. Маска можно назвать руководителем, который посвящает свою жизнь – каждую ее секунду – корпоративному успеху. Он сочетает в себе необходимость быть руководителем, управляющим миллионами, с менталитетом типичного инженера, работающего по принципу «все оптимизируй». Даже во время своего завтрака или стоя в очереди на свой третий за несколько дней международный рейс, он не перестает отвечать на звонки клиентов или на сооб-

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



своих сотрудников. Его высказывания настолько точны и злободневны для большого числа предпринимателей, что вполне могут рассматриваться как шаблон для внутриорганизационной переписки и мотивации сотрудников.

«Наш автомобиль должен быть спроектирован и изготовлен с такой точностью, чтобы измерения владельцем зазоров и панелей не соответствовали спецификациям Model 3. Это просто означало бы, что его измерительная

для выполнения работы, а не по «цепочке команд». Любого менеджера, который пытается навязать такую цепочку, скоро окажется в другом месте», – подчеркнул бизнесмен.

Илон Маск не боится делать ошибок. Каждый раз, когда он делает шаг назад, становится очевидным, что последуют два шага вперед. Он потерпел множество неудач, но через это необходимо пройти, чтобы получить опыт. Предприниматели тем отличаются от

## МАСК НЕ БОИТСЯ ДЕЛАТЬ ОШИБОК

лента бракованная», – мотивирует своих сотрудников Маск. Сложно переоценить его слова, ведь последнее, чем может пожертвовать предприниматель – это качеством продукта, который делает его компания, и репутацией. Поэтому, слова, которые подобрал глава Tesla для своих сотрудников, оказывают сильное влияние на всю организацию.

В конечном счете, главная тема подобных писем сотрудникам – увеличение производительности и эффективности. Маск против длительных деловых встреч и иерархии в компании, поскольку считает, что они не приносят пользы.

«Коммуникация должна проходить по кратчайшему пути, необходимому

простых людей, что после падения, поднимаются на ноги и продолжают свой тернистый путь. Маска запомнят, как человека способного выходить за рамки возможного. Нам остается только ждать, что он сделает дальше.

**\*Кристина Оленёва,**  
эксперт УП

Эксклюзивно для



С 1992 ГОДА



# CONSORT GROUP

В ОБОИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ **ТОП МЕНЕДЖЕРОВ И УНИКАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**



ПОДБИРАЕТ **СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ**



ОРГАНИЗУЕТ **МАССОВЫЕ НАБОРЫ**



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ **ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ В РАМКАХ Ф3 223**



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ **АУТСОРСИНГ РЕКРУТМЕНТА (RPO) И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ**



ПРОВОДИТ **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ПРОГРАММЕ АУТПЛЕЙСМЕНТ**



**ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:**



#### МЭППИНГ

Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.



#### ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.



#### ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.



#### ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

**ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА**  
**НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!**



[WWW.CONSORT.RU](http://WWW.CONSORT.RU)

[INFO@CONSORT.RU](mailto:INFO@CONSORT.RU)

+7 (495) 970 1203

# У каждого сотрудника должно быть право на ошибку

*У*оррен Баффет нанимает людей у которых есть инициатива, интеллект и честность. Сопровождая в формате executive coaching лидеров, я наблюдаю, что успеха в бизнесе добиваются те руководители, у которых есть собственный внутренний моральный стержень. Этичные основы не позволяют им поступать нечестно по отношению к сотрудникам, даже если они понимают, что их никто не видит.

Честность и этика руководителя состоит из двух частей. С одной стороны, руководитель берётся максимально эффективно управлять порученным ему подразделением, вести команду к успеху и компанию к долгосрочному процветанию.



*Анна Лебедева*

Международный  
Эриксоновский  
Университет Коучинга

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ – ПОСМОТРЕТЬ КАКОВА  
СОВМЕСТИМОСТЬ, НАСКОЛЬКО КАНДИДАТ  
«СМОНТИРУЕТСЯ» С СУЩЕСТВУЮЩЕЙ КОМАНДОЙ**



С другой стороны, руководитель берет на себя обязательства управлять людьми, сотрудники связывают с ним свои ожидания.

В процессе управления могут возникнуть конфликты в отношениях, сотрудники имеют противоположные цели. Таким образом, каждый руководитель сталкивается в ежедневной работе с этическими дилеммами.

Уже на первом собеседовании можно понять, как в прошлом в нестандартной ситуации этот руководитель находил решения, может ли он честно говорить о своих ошибках и делать выводы, которые ведут его к росту и развитию. У каждого сотрудника должно быть право на ошибку. Самое важное вовремя признать ошибки, чтобы команда выросла, учитывая опыт в следующих ситуациях. В «Звёздных командах» разбор полётов никогда не превращается в обвинения. Коллеги в таких командах говорят друг другу «спасибо» за ошибку.

При первом собеседовании необходимо обратить внимание на то, что делал соискатель в периоды, в которые паузы в резюме. Развивался, учился, занимал активную позицию или наоборот. Позднее, когда он рассказывает о важных достижениях, Вы можете увидеть его ценности и сопоставить их с вакансией. Как он рассказывает о своих достижениях? Не удовлетво-

ряться стандартными вопросами и подготовленными ответами. Необходимо задать вопрос глубже, создать атмосферу доверия, расслабленного диалога. Задайте вопросы: Что у Вас получалось действительно хорошо? От какой работы Вы не уставали? Кто был вашим наставником, чему вы у него научились? Что Вам так и не удалось реализовать? Попросите сравнить его начальные ожидания от предыдущей должности и реальность, с чем кандидат столкнулся и почему покинул должность.

Задача руководителя – посмотреть какова совместимость, насколько кандидат «смонтируется» с существующей командой.

**\*Анна Лебедева, Директор  
Международного Эриксоновского  
Университета коучинга, MCC ICF**



Беседовала: А. Верещагина  
Эксклюзивно для



Девиз «ЛюдиPeople»:  
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания  
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах  
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более  
**100 кейсов** повышения  
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –  
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

## НАША ПРАКТИКА



### КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

**Задача:**  
оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

**Результат:**  
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



### КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

**Задача:**  
сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

**Результат:**  
сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



### КЕЙС 3

Атомная промышленность.  
Управляющая инжиниринговая компания.

**Задача:**  
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

**Результат:**  
построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

**МЫ НАЙДЕМ ИХ!**



[www.hr-people.ru](http://www.hr-people.ru)  
[petrova@hr-people.ru](mailto:petrova@hr-people.ru)



+7 (495) 105-93-73  
+7 (985) 774-10-08

# 4 подхода к оценке персонала с технологиями искусственного интеллекта

*Т*ермин «искусственный интеллект» (ИИ) сегодня применяется повсеместно. В одной только сфере оценки персонала сотни компаний без устали твердят о возможностях ИИ, но что именно это означает? Насколько много в оценке действительно работы ИИ, а какой процент хайпа? Искусственный интеллект – это только часть механизма оценки, или уже сегодня все отдано на откуп роботам?

Мне непросто ответить на эти вопросы, а ведь я всю свою сознательную жизнь проработал в этой отрасли. Еще меньше осведомленности о технологиях ИИ среди широкой публики. В комментариях к любой статье об инструментах подбора, основанных на искусственном интеллекте, творится хаос. Всеобщая путаница. Как-то раз я решился вклиниться в поток комментариев к одной из недавних статей о том, как применяется программное обеспечение с ИИ, и отметил несколько занятных комментариев:



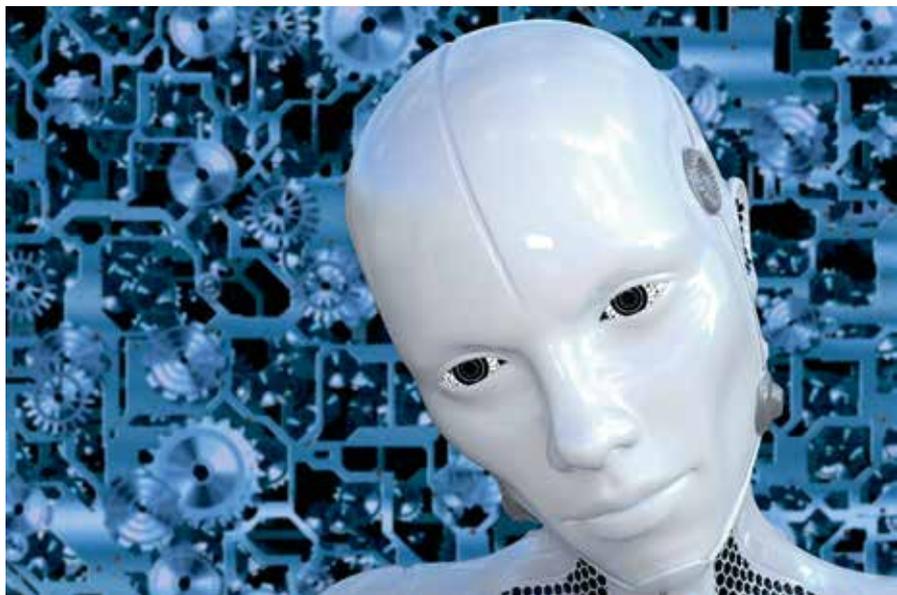
Лэнс Эндрюс

SHL

«Как компания может быть уверена, что их алгоритм не выберет обаятельных социопатов? Их довольно часто отмечают, как потенциальных лидеров».

«Как система оценит человека с нарушениями речи? Или с нарушениями зрения? Что если, например, я болею, и из-за простуды голос осип? А если мой кот вдруг вклинится в интервью и вставит пару слов?»

Другими словами, сегодня еще слишком мало ответов на множество вопросов о сложном мире оценки при помощи искусственного интеллекта. Что же нам теперь – ждать, пока возникнет громкий судебный прецедент, чтобы дело сдвинулось с мертвой точки? Как широкая



публика может принять и начать доверять инструментам оценки с ИИ, если профессионалы не могут разобраться, где границы дозволенного для этих технологий?

Думаю, пришло время найти некий общий знаменатель, и у меня есть, что предложить. Это 4 подхода к инстру-

## **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**

будет вести компьютер, а это неприемлемо. Над процедурой ИИ-оценки необходим контроль обученных, опытных, этических специалистов, вовлекавшихся в создание такой процедуры оценки. Так, подготовленный профессионал сможет отслеживать функции и переменные, используемые ИИ, чтобы снизить риск дискриминации по расовому или половому признаку. Ведь если алгоритм не показал никакой предвзятости ИИ по расовому признаку в организации-создателе, это не значит, что у клиентов он поведет себя так же.

Все процедуры ИИ-оценки должны разрабатываться под неусыпным контролем опытных и этических специалистов, настоящих профессионалов своего дела. Мы несем моральную ответственность за то, чтобы дать кандидатам возможность показать себя с наилучшей стороны, не взирая ни на что.

#### № 4 – Люди важнее ИИ

Как бы там ни было, а этическим вопросом адаптации новых технологий будут заниматься инженеры, организационные психологи, поведенческие экономисты и другие профессионалы. Нельзя забывать, что новые технологии оказывают большое влияние на жизни миллионов людей. С одной стороны монитора компьютера – специалисты, которые говорят о статистических вероятностях, связанных с улучшенными возможностями прогнозирования, но по

другую сторону экрана находится кандидат – например, женщина, которой жизненно необходима работа, чтобы прокормить свою семью, – и наш моральный долг предоставить ей (и каждому кандидату) возможность показать себя с наилучшей стороны.

Мы должны дать возможность работодателям и соискателям пройти честную, непредвзятую, по-настоящему прогнозирующую оценку эффективности их работы.

Мир искусственного интеллекта волнует и сбивает с толку, однако пришла пора сделать оценку персонала при помощи ИИ этичной: пора прийти к согласию в наших собственных культурных нормах и не забывать, что главное в разработке технологий оценки – это прочная научная база и человек.

**\*Лэнс Эндрюс,**  
руководитель направления  
специализированных решений  
в американском **SHL**

Эксклюзивно для



# Принудительное лечение сотрудника



**Пр**инудительное лечение в медицинской организации по решению суда не является основанием для увольнения работника. Такие работники признаются нетрудоспособными на весь период лечения и имеют право на получение пособий по социальному страхованию.

Нетрудоспособность устанавливается экспертизой, которая определяет способность работника осуществлять трудовую деятельность и необходимость его временного или постоянного перевода на другую работу. Если работнику по результатам экспертизы необходим перевод, то работодатель должен перевести такого работника на другую работу. Если перевод необходим на срок до четырех месяцев, а работник отказывается от перевода либо соответствующая работа у работодателя отсутствует, то работодатель обязан на весь указанный в медицинском

*Элина Шакирова*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



заклучении срок отстранить работника от работы с сохранением места работы (должности). Если работник нуждается в переводе на срок более четырех месяцев или в постоянном переводе, то при его отказе от перевода либо отсутствии у работодателя соответствующей работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 8 ч. 1 ст. 77 Трудового кодекса РФ. Если же работник будет признан полностью нетрудоспособным, то трудовой договор с таким работником подлежит прекращению на основании медицинского заключения по п. 5 ч. 1 ст. 83 ТК РФ.

#### Обоснование:

В соответствии со статьей 37 ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ» принудительное лечение больных наркоманией осуществляется в порядке оказания медицинской помощи по профилю «психиатрия-наркология» и диспансерного наблюдения за лицами с психическими расстройствами и (или) расстройствами поведения, связанными с употреблением психоактивных веществ (соответствующие Порядки утверждены Приказом Минздрава России от 30 декабря 2015 г. N 1034н), а также в Порядке оказания медицинской помощи больным с острыми химическими отравлениями (утв. Приказом Минздрава России от 15 ноября 2012 г. N 925н). Принудительные меры медицинского характера осуществляются в медицинских ор-

ганизациях государственной системы здравоохранения, оказывающих психиатрическую помощь.

Согласно статьи 44 УК РФ принудительное лечение не является наказанием.

Лица, направленные по решению суда на принудительное лечение в медицинскую организацию, оказывающую психиатрическую помощь в стационарных условиях, признаются нетрудоспособными на весь период лечения и имеют право на получение пенсий и пособий в соответствии с законодательством Российской Федерации об обязательном социальном страховании (ст. 13 Закона РФ от 02.07.1992 N 3185-1 «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании», Федеральный закон от 29.12.2006 N 255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством»).

Кроме того, за ними сохраняется право на труд (ст. 37 Закона РФ N 3185-1). Таким образом, принудительное лечение само по себе не является обстоятельством, исключающим возможность продолжения выполнения прежней работы.

После того, как по решению суда применение принудительного лечения в психиатрическом стационаре

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



будет прекращено, суд может передать необходимые материалы в отношении лица, находившегося на принудительном лечении, органам здравоохранения для решения вопроса о его лечении или направлении в психоневрологическое учреждение социального обеспечения в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации о здравоохранении (статья 102 УК РФ). С этого момента вопрос о способности гражданина к трудовой деятельности будет решаться в общем порядке.

Если в ходе медико-социальной экспертизы работник будет признан полностью неспособным к трудовой деятельности, то трудовой договор с ним подлежит прекращению на основании пункта 5 части первой статьи 83 ТК РФ. Это означает, что увольнение по этому пункту возможно при наличии соответствующего медицинского заключения.

В соответствии с частью 1 статьи 73 ТК РФ работника, нуждающегося в переводе на другую работу в соответствии с медицинским заключением, с его письменного согласия работодатель обязан перевести на другую имеющуюся у работодателя работу, не противопоказанную работнику по состоянию здоровья. В этой статье также сказано, что если работник, нуждающийся во временном переводе на другую работу на срок до четырех ме-

сяцев, отказывается от перевода либо соответствующая работа у работодателя отсутствует, то работодатель обязан на весь указанный в медицинском заключении срок отстранить работника от работы с сохранением места работы (должности). При этом в период отстранения от работы заработная плата работнику не начисляется, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Если в соответствии с медицинским заключением работник нуждается во временном переводе на другую работу на срок более четырех месяцев или в постоянном переводе, то при его отказе от перевода либо отсутствии у работодателя соответствующей работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 8 ч. 1 ст. 77 ТК РФ.

Если в организации нет подходящей для сотрудника работы, его можно уволить по пункту 8 части 1 статьи 77 ТК РФ. В период болезни запрещено только увольнение по инициативе работодателя (ст. 81 ТК РФ), а увольнение по пункту 8 части 1 статьи 77 ТК РФ относится к общим основаниям увольнения, и данный запрет не действует.

**\*Элина Шакирова, эксперт УП**



**М**ожно ли уволить сотрудника, который при приеме скрыл информацию об инвалидности

Ольга Яковлева

**О**тзыв заявления об увольнении по E-mail — что решит суд?

Виктория Мариновская

**А**нализ споров по профзаболеваниям военнослужащих

Инна Демидова

**К**орпоративная культура как предмет скрытых споров

Виктория Кокорева

**П**олгода корпоративной работы и увольнение

Анастасия Кадушкина

**А**рест и суд, и тюрьма для иностранцев в России

Анна Бедарева

**П**одделка документов об образовании: анализ споров по врачам

Ольга Папроцкая

**О**тветственность директора за управление компанией: анализ споров

Дмитрий Мартасов

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**  
Вице-президент по работе с  
органами государственной власти  
и корпоративной социальной  
ответственности



**Алексей Воробьев**  
Руководитель направления  
e-learning  
Академия Бизнеса IT



**Екатерина Мешкова**  
Руководитель направления  
обучение  
Искусство, Наука



**Гоар Анянян**  
Генеральный директор  
HR «BAIT Group»



**Яна Соколова**  
Политолог, HRD, SPACE  
E-Learning University Москва  
HRD



**Алексей Гришин**  
Эксперт, тренер Бизнес-академии  
Сколково 20 Россия



**Ирина Короткова**  
Исполнительный директор  
Высшей национальной школы  
корпоративной ответственности  
iSmartHR



**Ирина Фомина**  
Директор департамента  
управления персоналом  
ТНС-Корпорейшн



**Полина Дмитриева**  
Директор по персоналу  
P-FACT



**Юлиана Воскресич**  
Директор по персоналу  
ALPHA GROUP



**Марина Волостнова**  
Правовой специалист по обучению  
и развитию



**Алексей Широколов**  
Эксперт, консультант по развитию  
персонала



**Елена Попкова**  
Руководитель корпоративного  
управления



**Елена Тимохина**  
Инициатор и модератор  
обучения персонала, управление  
по работе с персоналом  
HRD «КАПИТАЛ ИНВЕСТИЦИИ  
САЙМАН»



**Татьяна Конева**  
Директор по персоналу  
HRD



**Ольга Аверченкова**  
Начальник отдела  
организационного развития  
персоналом  
HRD «КАПИТАЛ ИНВЕСТИЦИИ  
САЙМАН»



**Екатерина Лажнева**  
Руководитель группы  
дистанционного обучения  
HRD



**Елена Прокофьева**  
Ведущий Бизнес-тренер  
HRD «Капитал Инвестиции  
Сайман»



**Татьяна Костинова**  
Специалист дистанционного  
обучения  
iSmartHR «Капитал Инвестиции  
Сайман»



+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»

ТЕАТР **МОДЕРН**

Художественный руководитель Юрий Грымов

08/03  
15/04

Лев Толстой

# ВОЙНА И МИР

ПОСТАНОВКА ЮРИЯ ГРЫМОВА

\*Скидка **10%** по промокоду **CFOCODE**

Бронирование билетов для групп по тел.: +7 495 632 11 73

MODERN-THEATRE.RU

12+