

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 10
(586)

2020

Важные адреса: в каталоге "Решения" – 71052, 70855, 72035;



Тарик Альхаурани



Глеб Архангельский



Дмитрий Жирнов



Айта Лузгина



Михаил Молоканов



Вера Мухина



Валерий Сидоренко



Ольга Яковлева



Владимир Якуба

Главная тема: **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Весь мир пытается методом проб и ошибок найти верную стратегию борьбы с вирусом.

Бизнес получил удар “под дых”, из которого не понятно как выйдет.

На удаленку первым перевел свой персонал Интерфакс и, наверное, все, кто мог или решился.

Работают ли люди дома?

По общению со знакомыми и племянником (сисадмин в крупной нефтяной фирме) – не очень...

Больше оглядываются...так как не видно, а что дальше...

*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»

Д о лидера доходят уже варианты сценариев возможного развития ситуации...

Е динственный выход – это принимать решения так, чтобы повысить вероятность того, что оно приведет к правильным результатам...

В ы никогда не примете абсолютно правильного решения...

К огда пришел Трамп, решения стали приниматься более импульсивно...

**Михаил Молоканов,
КОУЧ ГЛАВ КОМПАНИЙ**



стр. 35

Если сотрудник, даже «свой», этого не понимает и обижается – лучше со временем с ним расстаться...

Либо «прилетит со стороны»...



Валерий Сидоренко,
«ИНТЕРИУМ»

стр. 49

Далеко не все работодатели согласны работать по белым схемам оплаты труда...

Его функциональные обязанности по работе не изменились, заработную плату ему перечисляли на банковскую карту, листы нетрудоспособности сдавал с бухгалтерию, предоставлялся отпуск, рабочий день с 8 до 17 часов...

Наталья Тихонова,
ЭКСПЕРТ УП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5
- 12
- 13
- 21
- 24
- 25
- 31
- 33
- 35
- 37
- 40
- 41
- 43
- 49
- 59
- 62
- 63

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
Фильтры для информации наверх могут серьезно искажать управленческие решения

Михаил Молоканов, Коуч глав компаний
 Елена Лавринович

ОБЗОР КНИГИ
Франческо Черилло. Метод Помидора
 Владимир Шумков

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Не нанимайте людей глупее себя
 Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

КОММЕНТАРИИ
 Айта Лузгина, «Интериум»

УПРАВЛЕНИЕ
Диктатура Салазара: от расцвета до застоя
 Владимир Шумков

ЦЕННЫЕ СОВЕТЫ
Берите пример с великих
 Глеб Архангельский, бизнес-тренер

ЦЕННЫЕ СОВЕТЫ
Как работать дома и не терять КПД?
 «РЖД-Медицина»

Трибуна Директора
Быть добрым в бизнесе даже более опасно и вредно, чем перегибать с тоталитарностью
 Валерий Сидоренко, «Интериум»

МОТИВАЦИЯ
Не копируйте слепо чужую мотивацию
 Владимир Якуба

АНОНС
Обучение за счет компании и попытки работодателей взыскать стоимость обучения при увольнении по инициативе работника
 Ольга Яковлева, эксперт УП

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Если вы не знаете все про ваших конкурентов, или вы недооцениваете их, или вы не видите в них угрозу, то вы обязательно проиграете» Цитата Джека Ма

Наталья Пластинина, юрист
 Вера Мухина, Solit Clouds
«Каждый вечер 95 процентов всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача – создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в компанию, создает конкурентное преимущество»
 Джеймс Гуднайт
 Ольга Яковлева, эксперт УП
 Вера Мухина, Solit Clouds

ПЕРСОНАЛ И ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГОВ
Как фнс может доказать искусственную оптимизацию налогов, если компания предлагает новым работникам работать как ИП или Самозанятые?
 Наталья Тихонова, эксперт УП

КОММЕНТАРИИ
Оценка персонала
 Тарик Альхаурани, KYOCERA Document Solutions Russia

НОВОСТИ

АВТОРСКОЕ ПРАВО
Анонс статьи журнала Трудовое право
 Владимир Шумков

№10
 (566)
 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 Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 02.04.2020 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
 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

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

Фильтры для информации наверх могут серьезно искажать управленческие решения

*Один из самых известных экспертов по управлению
делится секретами и опытом*

УП Ваше экспертное мнение, как лидеры государств принимают управленческие решения?

*С*ервое, что нужно для принятия решения — информация. И здесь оказывают влияние очень много факторов.

Во-первых, информация собирается не самим лидером государства: она подается ему наверх. Дальше, и это, к сожалению, наша реальность, начинают работать фильтры, которые достаточно серьезно ее искажают. В зависимости от того, кто создает эти фильтры, информация может подаваться не совсем отражающей действительность. Предположим (и это вполне нормально), этот человек не хочет расстраивать вышестоящих, не хочет показывать, что что-то не так хорошо, как хотелось



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бы, например в общественном мнении. Лидер спросит: а почему так плохо? При этом сам он может выступать за честность, за открытость, хочет знать истинную правду. Но люди живые, и потому надо учитывать, что информация поступает отфильтрованной. Это с одной стороны. С другой стороны, информация в чистом виде может быть представлена как выжимка, как дайджест от СМИ.

Второе — это то, что в нормальном государстве при принятии решений работает очень много групп. Если прора-

решение в этой области». Он может не вмешиваться, а с интересом и с готовностью выслушать, почему приняты именно такие решения.

И последнее, наверное, это концентрация на каждом временном отрезке — это может быть 5 лет, может быть год или даже месяц — на том, какие решения ты принимаешь, а на какие в принципе не обращаешь внимания, то есть управление по критическим отклонениям. Если там все идет нормально, то нечего и подкручивать. И не нужно трогать то, что работает.

ДО ЛИДЕРА ДОХОДЯТ УЖЕ ВАРИАНТЫ СЦЕНАРИЕВ ВОЗМОЖНОГО РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ

батывается какой-то вопрос, то сначала он прорабатывается внизу: эксперты обсуждают, анализируют, готовят предложения. Потом их мнения транслируются наверх, потом еще выше и выше. И до лидера доходят уже варианты сценариев возможного развития ситуации: если это будет так — то произойдет вот это, здесь такие-то опасности, здесь такие-то преимущества, на это могут повлиять такие-то факторы. И лидер уже оценивает и принимает решение.

И третье — это, разумеется, делегирование в чистом виде, когда лидер государства говорит: «Ты принимаешь

УИ Как Вы считаете, как принимаются решения с точки зрения управления в системе США, во Франции, в Китае?

— Есть два момента. В любом государстве для этого существует целая система — советников, исследовательских центров, экспертов, которые готовят решения. Если более глубоко посмотреть на причины каких-то событий, всегда описывается, что, например, встреча лидеров не состоялась, потому что были не подготовлены решения. То есть сначала решение принимается, согласовывается, а потом лидер его одобряет.



Но здесь могут возникнуть изначально несогласовки. Тоже прописываются три варианта, а дальше лидеры договариваются о том, какой из них примлем для всех сторон. Понятно, что за 40 минут встречи Путина и Эрдогана по всему пакету документов договориться было невозможно. Решения о патрулировании и обо всем остальном готовились заранее. Понятно, что и там существовали разногласия, которые были улажены уже непосредственно во время встречи. Но основной пул решений прописан заранее.

Страны различаются, во-первых, тем, как готовится решение и какое количество людей участвует в его обсуждении. В Японии это большее количество, во Франции меньшее. Второе — это уровень компетентности: то ли это какие-то избранные эксперты или большой круг людей, которые имеют отношение к данной теме. Последнее, опять же, больше свойственно Японии.

Разумеется, важную роль играет личность главы государства. Например, американская система подготовки и принятия государственных решений остается приблизительно одной и той же. Однако, когда пришел Трамп, решения стали приниматься более импульсивно. Пишут, что некоторые советники даже утаивают или утаивали от него некоторую информацию, потому что боялись импульсивного принятия решений. Новая информация при

принятии решений нужна не для того, чтобы действовать, а для того чтобы подумать. А он, как писали, сразу переходил к действиям. Поэтому здесь имеет место сочетание государственных традиций и здоровой личности главы государства.

И еще одним фактором, естественно, является та жизненная стадия, которую проходит государство. Сейчас, перед надвигающимся кризисом с коронавирусом в некоторых странах, возможно, отдельные решения будут приниматься более импульсивно, потому что их нужно принимать быстрее. В Китае, где четко отработана система принятия решений, как я понимаю, просто чуть-чуть ускорились, потому что были заранее готовы ко всему.

И Объясните нашим читателям, зачем Обама и Трамп каждый день встречаются с разными коучами. Говорят, их около 200...

— Первый момент: кто такой коуч Обамы? Тот, который провел у него коучинг. Откуда взялись 200 коучей? За 50 лет своей жизни Обама встретился с 200 коучами, и каждый ему что-то посоветовал. Любой, кто встретился с ним хотя бы раз и провел коучинговую сессию, может говорить: «Я коуч Обамы». Второй момент: почему они говорят, что они коучи? Потому что провели коучинг Путина или Трампа с Обамой. Дальше мы спрашиваем: а Владимир



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Владимирович или Обама называют коучингом то, что с ним сделали? Вполне возможно, что нет. Конечно, это не означает, что это не был коучинг.

Как туда попал человек? Например, есть известный консультант в области управления, которого распиарил очень известный в российском бизнесе человек. И он для этого человека многое делает. И вот этот консультант везде показывал фотографию, где он сидит за одним столом в президиуме с Медведевым, когда тот был президентом.

не могли бы Вы встретиться с Молокановым, потому что у него есть интересные идеи, интересные навыки, интересный взгляд на такой-то вопрос». А этот взгляд важен для президента. Президент находит в своем графике время, может быть 15 минут, может быть час, встречается с тобой, ты задаешь ему вопросы, даже проводишь коучинг. Это как раз та ситуация, когда нормальный управленец готов услышать разные мнения. Но это совершенно не гарантирует, что ты будешь его коучем на постоянной основе. Но при

КОГДА ПРИШЕЛ ТРАМП, РЕШЕНИЯ СТАЛИ ПРИНИМАТЬСЯ БОЛЕЕ ИМПУЛЬСИВНО

Он консультировал, а что в реальности? У меня тоже есть фотографии, где я с руководителями регионов и компаний.

Часто происходит так: ты работаешь с кем-то, у кого есть доступ к большому человеку, например президенту неважно чего. Мой клиент говорит: «Давай я тебе его представлю». Естественно, это здорово. Тебя представляют этому президенту, он жмет руку, смотрит на нашего общего знакомого. Тот говорит: «Вот, это мой коуч». Все. Таких людей, которым президент пожал руку, сотни.

В каких-то ситуациях может быть еще круче. Твой клиент договаривается с тем же условным президентом: «А

этом ты провел у него коучинг, тебе даже, может быть, заплатили за это. Это просто говорит об открытости человека к мнениям других.

Вот тут мы как раз возвращаемся к тому персонажу, который говорил, что ему не нужны советчики. Это другое. Я не хочу быть никому советчиком. Но мне нужны люди, у которых интересный взгляд на что-то важное для меня, потому что от них я могу чему-нибудь научиться. Поэтому, когда об Обаме говорят, что у него 200 коучей, это больше говорит о нем, чем о коучах. Если бы у него реально был коуч, то это были бы один или два человека, а не 200. Цифра 200 говорит о том, что это



**ЕДИНСТВЕННЫЙ ВЫХОД – ЭТО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ
ТАК, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ОНО
ПРИВЕДЕТ К ПРАВИЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

люди, от которых он получает какую-то информацию.

Еще один важный пункт. Естественно, у людей такого уровня есть коучи. Только называются они не коучи, а консилъеры. И они могут быть самыми разными. В чем отличие консилъеры от коуча? В том, что это наставник, который помогает принимать решения. Он почти всегда находится рядом с лидером: где-то в тени, но почти всегда рядом.

Он в курсе всех дел?

— Да, по крайней мере тех дел, за которые он отвечает. Это может быть

ВЫ НИКОГДА НЕ ПРИМЕТЕ АБСОЛЮТНО ПРАВИЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

психолог, это может быть специалист по переговорам или духовный наставник.

Да, может быть и духовный наставник. Я об этом не подумал, говоря про управленческие решения.

— Дело в том, что на этом уровне управленческие решения упираются во многие мировоззренческие вещи. И совесть там иногда тоже включается, потому что чаще всего при принятии серьезных решений приходится приносить в жертву кого-то или что-то. Чем выше уровень, тем больше эти жертвы.

Когда 30 лет назад я организовал бизнес-школу, мой заместитель, бывший военный, всегда имел иное мнение. Я давал ему высказываться, раскладывал его аргументы по пунктам и говорил, что поступать будем так-то. Он помогал мне потому, что привык жить по приказам, или потому, что я давал ему высказаться?

— Я думаю, это удачное сочетание. Есть хорошая армейская традиция: когда принимается какое-то решение и нужно высказаться по поводу чего-то, сначала говорит лейтенант, потом капитан, потом майор, потом полковник и только потом генерал. Все высказываются и спокойно обсуждают, с

уважением выслушивают мнения друг друга. Но когда решение принято, все подчиняются принятому решению. И это идеальный подход.

Другой вопрос, как принимать решения. В идеале — это консенсус, когда все всё обсудили и пришли к единому мнению. Причем консенсус — это вовсе не полное согласие и единомыслие. Кто-то говорит, что правильно поступить вот так, а у кого-то есть серьезные возражения, но он понимает, что, исходя из текущей ситуации и из того, что реализовывать решение надо вместе, это в настоя-



щее время лучший вариант. Но это в идеале.

Второй вариант – «мы посоветовались, и я решил». В реальности чаще всего есть один человек, который принимает решение. Он всех выслушал, сориентировался и принял это решение. И все знают, что решение принимает он, и поэтому подчиняются. Почему он? По единственной причине — ему придется за это решение отвечать или деньгами, или перед вышестоящими лицами. Поэтому никто и не лезет. Но это не лучший вариант, потому что вы сразу можете получить недовольное меньшинство, которое вставляет палки в колеса.

УП Рекомендации **Михаила Молоканова** бизнесменам о том, как принимать управленческие решения с меньшим количеством ошибок?

— Принимать решения можно как угодно, техник существует масса. Но дело не в техниках, потому что вы никогда не примете абсолютно правильного решения.

Грубо говоря, правильным решением является то, которое привело к желаемым результатам. Но в силу изменчивости внешней среды принятое решение не может его гарантировать. Поэтому единственный выход — это принимать решения так, чтобы повысить вероятность того, что оно при-

ведет к правильным результатам. А это значит, что при принятии решений нужно учесть мнения разных людей, компетентных в этой области, или же тех, кто будет реализовывать это решение. Потому что мало принять решение, нужно чтобы оно было реализовано. А если люди, которым предстоит его реализовывать, не будут его поддерживать, то это решение окажется бесполезным. Единственный способ, чтобы это решение поддерживали, это вовлечь исполнителей в его принятие. Это не означает, что нужно обязательно разделять их точку зрения, но надо, как минимум, дать им возможность высказаться по поводу этого решения. В этом случае вероятность того, что они его будут поддерживать, резко повышается. Если повышается эта вероятность, то повысится и вероятность того, что оно будет реализовано. Вот, собственно говоря, единственный способ.

***Михаил Молоканов,**
коуч глав компаний, международный эксперт по работе команд топ-менеджеров, создатель методики Стратегического диагностического согласования STRADIS, лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса»

Редактор: П. Кочетков

Беседовал: А. Гончаров

Эксклюзивно для



Интересно и, конечно, согласна с Михаилом насчет того, что информация к лицам, принимающим решения, приходит в искаженном интересами и другими факторами виде. Это хорошо известно по корпоративной практике, особенно в крупных многоструктурных организациях.

Собственно с целью преодоления этого дефицита информации умные и опытные люди создают для себя дополнительные формальные и неформальные – «сообщающие» каналы информации в организации. Тогда возникает риск получить «черную метку» за предоставление недостоверной информации и т.д. И слушают сразу нескольких экспертов чтобы создать у себя ясное представление о той реальности, по поводу которой предстоит принимать решения.

Собственно люди «на верху», во главе крупных организаций получают большие деньги именно за умение принимать решения в условиях дефицита информации и наличия влияния, которые в дальнейшем приводят к успешным результатам... как правило!

Да, согласна, роль элитных группировок и вертикально интегрированных структур очень высока и серьезно влияет на принятие решений.

Поэтому первые лица и не свободны в принятии решений, чего многие не оце-

нивают, потому что они прекрасно понимают как они потом могут «получить» по петле обратной связи и как может поменяться система в целом!!!

И поэтому должны хорошо взвешивать все, в том числе и отдаленные, и побочные последствия принимаемых ими решений.

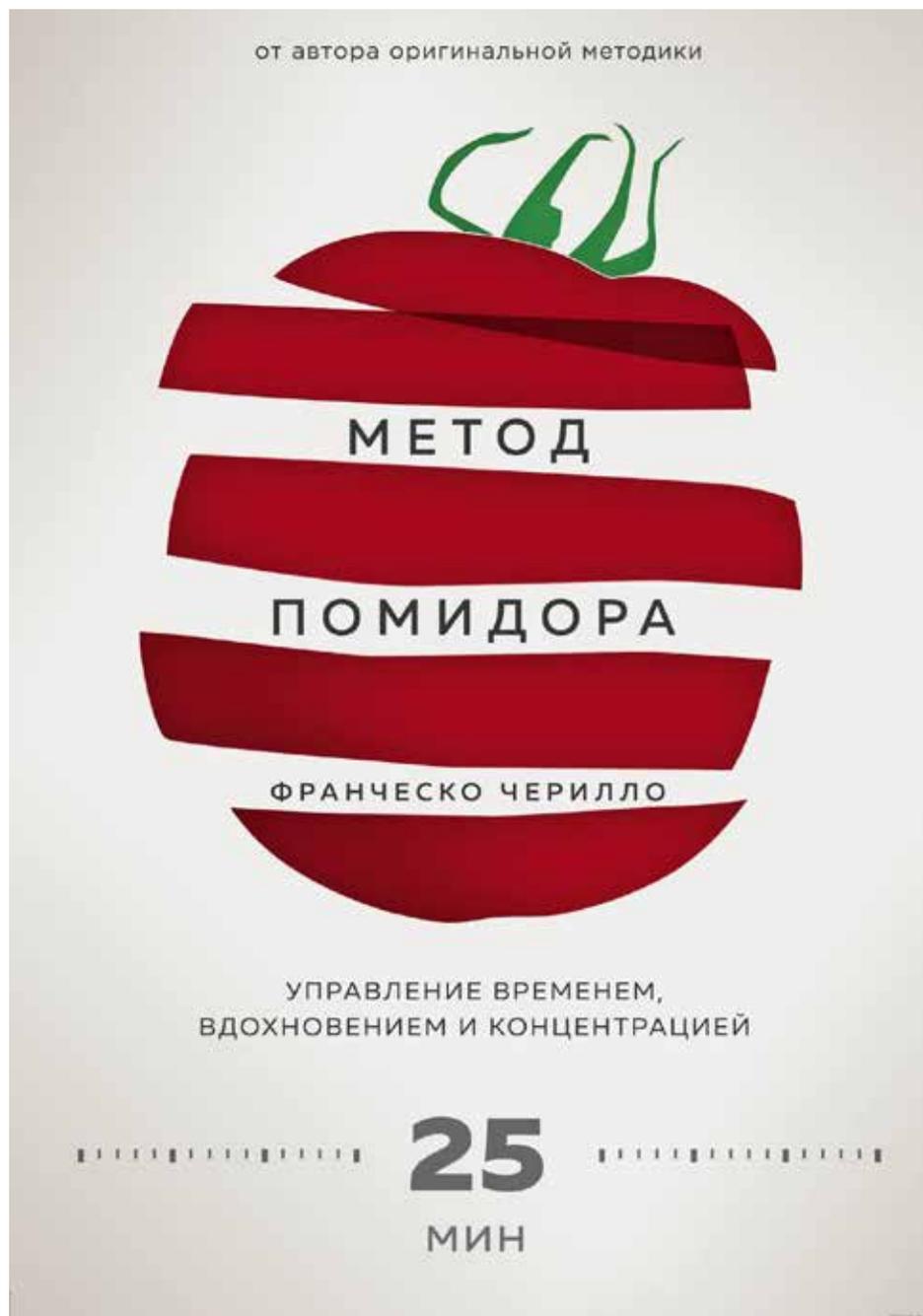
Мне кажется, что именно поэтому Отто Бисмарк в свое время сказал, что «политика – это искусство возможного» (в ныне общепринятой принятой формулировке, поскольку в оригинале она звучит чуть-чуть иначе). А мой близкий друг в свое время очень точно отметил, что политика – это умение согласовывать интересы!



***Елена Лавринович,**
и.о. заведующего кафедрой индивидуальной и групповой психотерапии факультета консультативной и клинической психологии МГППУ, профессор, профессиональный тренер, ведущая программы «Искусство групповой работы: тренинг тренеров и ведущих группы», кандидат социологических наук.

Франческо Черилло.

Метод Помидора





Франческо Черилло – автор метода управления временем Pomodoro. Когда-то, будучи не ахти как успевающим студентом, он поставил себе цель: хотя бы 25 минут заниматься исключительно учебой, ни на что не отвлекаться, а потом устраивать пятиминутный перерыв.

Франческо контролировал время с помощью таймера в виде помидора, отсюда метод остроумного итальянца получил название: «Метод «помидора». Техника, придуманная в конце 80-х, завоевала огромную популярность, и сейчас таймеры-помидоры покупают специально, чтобы практиковать этот метод!

Ныне Ф. Черилло – владелец консалтинговой фирмы Cirillo Consulting и мировой гуру тайм-менеджмента. Более 20 лет он помогает людям повышать производительность и эффективность – для достижения

больших результатов за меньшее время.

Детальному разбору собственной методики посвящена книга Ф. Черилло «Метод «Помидора». Сегодня наше издание предлагает подписчикам познакомиться с кратким обзором книги, призванной максимально организовать рабочее время каждого.

Кому яблоко на голову, кому помидор под руку

Открытие методики «помидора» произошло у Ф. Черилло в момент подготовки к одному из университетских экзаменов. Тогда с трудом успевающий студент обливался холодным потом от страха перед грядущим экзаменом, испытывая отчаяние и депрессию. «В этот день я даже подумать не мог, что когда-нибудь миллион людей по всему миру станет повторять один и тот же жест, заводя кухонный таймер, чтобы победить отвлекающие факторы и достичь своих целей за определенное время», – вот так просто отзывается автор одной из техник тайм-менеджмента о своем изобретении. В тот раз Франческо установил таймер всего лишь на 2 минуты. Уже позже он открыл идеальную продолжительность «помидорного» времени для успешной работы: 25 минут. Открытие подарило изобретателю спокойствие



при работе над экзаменационным материалом. В результате экзамен был успешно сдан, а сам Франческо занялся исследованием феномена «помидора»: «Почему это работает? Сколько должна продолжаться одна «помидорка»? Сколько их можно сделать за день? Как долго я могу позволить себе отдыхать между «помидорками?»».

«31 год прошел с того сентября 87-го. Много изменилось. Развитие интернета и социальных сетей изменило наши привычки и поведение. Смартфоны дают нам знать, когда нужно выйти из дома, чтобы пойти в кино, или что заказанный нами ужин, а может быть, такси в 5 минутах от нас. Социальные сети и различные приложения заставляют нас отвлекаться от работы в режиме 24/7. Так остается ли «Метод «помидора» по-прежнему эффективным в цифровую эру?», – спрашивает себя и своего читателя автор техники.

Ум наш – враг наш

Что же, по мнению Ф. Черилло, мешает всем нам в работе – целенаправленной и плодотворной? «Эффективней всего нас заставляет отвлекаться собственный разум. То, что я называю внутренними отвлекающими факторами: внезапное желание заказать пиццу, обновить свой статус в социальных сетях или прибраться на рабочем столе – всё это отвлекает куда чаще и деструктивней, чем внешние источники, такие

как сигнал о пришедшем письме или уведомление в Фейсбуке. Лучший способ справиться с этими отвлекающими факторами – принять их и обращаться с ними бережно», – заключает Ф. Черилло свой ответ на наш вопрос.

На чём базируемся?

А вот и базовые принципы техники, придуманной Ф. Черилло, раскрытию которых он и посвятит большую часть своей книги:

- Определитесь с задачей, которую будете выполнять;
 - Поставьте помидор (таймер) на 25 минут;
 - Работайте, ни на что не отвлекаясь, пока таймер не прозвонит. Если что-то отвлекающее возникло у вас в голове, запишите это и немедленно возвращайтесь к работе;
 - Сделайте короткий перерыв (3-5 минут);
 - После каждого 4-го «помидора» сделайте длинный перерыв (15-30 минут).
- Знакомя нас с собственной методикой, Ф. Черилло начинает с материальной стороны вопроса: что нам понадобится для реализации «Метода «Помидора». Итак, вот этот список:



- Помидор: кухонный таймер.
- Лист «Список дел на сегодня», заполненный в начале дня и содержащий следующее:
 - Заголовок: Место, дата, автор.
 - Список дел на день в порядке важности.
 - Раздел, озаглавленный «Незапланированные и срочные дела», в который, по мере появления, заносятся все незапланированные задачи. Эти дела могут изменить план на день.
- Лист «Полная перепись дел», состоящий из:
 - Заголовка: Место, дата, автор.
 - Нужного количества строк, в которых различные дела записываются по мере поступления. В конце дня они должны быть отмечены как законченные.
 - Лист для записей. Подборка необработанных данных, необходимых для вечернего анализа, составления отчетов и графиков. В зависимости от условий он может содержать разный набор разделов. Обычно этот лист включает дату, описание, количество «помидорок» или усилий, которые понадобились для того, чтобы закончить задачу. Этот лист должен обновляться, по крайней мере, раз в день, обычно в его конце.

Итак, заводим таймер-помидор

Далее автор предлагает нам изучить одну из первых целей своего метода: сколько усилий нам потребуется в предполагаемой работе: «Традиционная «помидорка» длится 30 минут: 25 минут работы и пятиминутный перерыв. В начале каждого дня выберите дела, которые вы хотите отслеживать, из листа «Переписи дел», оцените их важность и запишите в лист «Список дел на сегодня».

А дальше выполняем всё по образу и подобию автора техники:

«Установите таймер на 25 минут и начните работу над первым делом из списка. Во время работы таймера неважно, использует ли методы один человек или команда, должно быть четко видно, сколько времени остается. «Помидорка» не должна быть прервана. Она отмечает 25 минут чистой работы. Не существует такого понятия, как половина «помидорки» или четверть «помидорки». «Помидорка» — это атомарный отрезок времени. Правило: «помидорка» неделима. Если «помидорка» прервана кем-то или чем-то, значит, нужно считать, что она и не начиналась. Установите новую «помидорку» целей и начните сначала. Когда «помидор» звонит, поставьте крестик у дела, которым вы занимались, и сделайте 3-5-минутный перерыв. Когда «помидор» звонит, это значит, что текущая задача окончательно (хоть и на время) считается завершенной. Вы не



можете продолжать работу «еще пару минуточек», даже если вы уверены, что следующих нескольких минут вам хватит, чтобы полностью закончить задачу».

5 минут отдыха – это точно не вредно!

Ф. Черилло ни в коем случае не враг здорового образа жизни. В процессе работы по его методике правильному отдыху разработчик техники также отводит положенное время:

«Перерыв в 3-5 минут позволит вам отвлечься от работы. Это даст вашему разуму возможность ассимилировать то, что он узнал за последние 25 минут. А вам позволит сделать что-то полезное для здоровья, что поможет вам работать максимально эффективно во время следующего «помидора». Во время этого перерыва можете встать и походить по комнате, попить воды, помечтать о том, куда поедете в следующий отпуск. Сделайте дыхательные упражнения или растяжку. Если вы работаете с другими людьми, можете перекинуться парой-тройкой шуток».

Наконец ваш таймер показал четвертое «помидорное» время. По себе зная, **Ф. Черилло** допускает, что всякий постигающий его метод к этому моменту может заметно выдохнуться. Автор методики великодушно рекомендует вам отвлечься и опять отдохнуть: «После каждой четвертой «помидорки» при-

остановите работу и сделайте перерыв подольше: от 15 до 30 минут. Такой перерыв даст идеальную возможность привести в порядок стол, прогуляться до кофеварки, послушать голосовые сообщения, проверить электронную почту или просто отдохнуть, пройтись и сделать дыхательные упражнения. Важно не делать ничего сложного, иначе ваш ум не сможет перестроиться и упорядочить то, что вы узнали; и в результате вы окажетесь неспособны использовать по максимуму возможности следующей «помидорки». Очевидно, что во время этого перерыва вы должны перестать думать о том, что делали во время предыдущей «помидорки». Ну что же, друзья, вы же видите, добродушный итальянец **Франческо** нисколько не намерен вогнать нас в зеленую тоску от постижения его такой премиленькой техники! Наоборот, сеньор **Черилло** всецело за то, чтобы полезное «помидорное» время чередовалось с приятным!

Таймер тикает, а мы работаем

Отдых завершен, автор книги настаивает на продолжении трудов праведных: «Продолжайте работать, «Помидорка» за «помидоркой», пока не закончите текущую задачу, после чего поставьте крестик в списке «Сделать сегодня». Но вы так увлеченно работаете, что и не заметили, как вы чуть обогнали таймер: работа закончена, а прибор тикает. И здесь **Ф. Черилло** опять не оставляет вас без советов, прислушаемся к ним:



- если вы закончили работу пока «помидор» еще тикает, воспользуйтесь правилом: если «помидорка» началась, она должна прозвенеть. Неплохо было бы потратить оставшееся до конца «помидорки» время на то, чтобы просмотреть или повторить то, что вы сделали, внося небольшие изменения или делая выводы;

- если вы закончили задачу в первые 5 минут «помидорки» и чувствуете, что она действительно закончена и не требует дополнительного обдумывания и поправок, в виде исключения остановитесь и отключите таймер. Эту «помидорку» не нужно отмечать как полноценную.

Наблюдаем за собой: всё записываем

Каждый свой шаг в постижении его техники Ф. Черилло рекомендует записывать. Так изучающий «Метод «помидора» не только контролирует себя, но и отмечает собственные достижения и даже возможные личные усовершенствования: «Записи дают эффективный инструмент людям, которые применяют «Метод «помидора» для наблюдения за собой, надеясь на улучшение рабочего процесса. Например, вы можете спросить себя, сколько «помидорок» в неделю вы потратили на дела, связанные с работой или изучением нового, сколько «помидорок» в среднем вы делаете в течение дня на этой неделе и так далее. Вы также можете определить, какие

стадии в процессе эффективны, а какие – нет, и их можно игнорировать, в итоге получая те же самые результаты».

Внеплановые перерывы взять и отменить

В начале использования «Метода «Помидора» незапланированные перерывы могут стать нешуточной проблемой. Ф. Черилло отмечает, что именно поэтому эффективная стратегия требует минимизировать отвлекающие факторы. А количество «помидорок», выполненных без незапланированных перерывов, наоборот – увеличивать. По Ф. Черилло, есть два вида отвлекающих факторов: внутренние и внешние. Разбираясь с внутренними отвлекающими факторами, не находим в их перечне ничего необычного – всё весьма прозаично: «Даже, несмотря на то что «помидорка» длится всего 25 минут, справиться с ней удастся далеко не каждому. Оказывается сложным закончить первые несколько «помидорок», не почувствовав необходимости прервать дело прямо сейчас. Ради того, чтобы, например, сходить за едой или напитком, сделать звонок, который внезапно кажется очень срочным, посмотреть что бы то ни было в Интернете, проверить электронную почту. В конце концов, может даже понадобиться переосмыслить расстановку приоритетов между текущими задачами: касательно дневных планов и наших решений все мы крепки задним умом».



Как нам освободиться от таких раздражителей? Совет от автора этого обзора: взять в руки книгу Ф. Черилло, раскрыть ее и углубиться в увлекательное чтение! Но раздражения поступают к нам и извне, как быть с этим? Нас, работающих в социуме, отвлекают от работы. Некто просит объяснить не дающийся ему учебный материал или еще круче: предлагает после обеда сходить с ним в кино. И так далее, увы.

Ладно, пожалеем вас, приведем несколько советов от Ф. Черилло, как преодолеть внешние отвращения: «Входящие звонки можно переводить на автоответчик и прослушать сообщения позже. Входящая почта будет поступать, не причиняя беспокойства, если вы просто отключите звуковые уведомления. Если коллега или товарищ по учебе пытается вам помешать — просто скажите, что в данный момент вы заняты и не можете прерваться. Некоторые люди, например, обращаются к помощи юмора, говоря: «Я в середине «помидорки»».

И всё же за подробностями, пожалуйста, к книге!

Внедряемся в «помидорную» структуру

Время идет, вы с каждым разом всё лучше постигаете технику Ф. Черилло. Настанет час, когда вы научитесь использовать «помидоры» систематически, без перерывов. Это значит, что пришло

время осваивать планирование, развивать «Метод «Помидора» еще дальше:

«Первое эволюционное изменение нужно сделать в структуре «помидорки». Первые 3-5 минут каждой «помидорки» можно использовать на быстрое повторение того, что вы успели узнать с начала работы над задачей (не только во время последней «помидорки»), чтобы потом запечатлеть это в памяти. Последние 3-5 минут «помидорки» можно использовать для того, чтобы быстро обозреть уже сделанное. Если это возможно, сделать это надо с помощью процедуры «следствие-причина», начиная с последних действий и возвращаясь к первоначальным мотивациям».

Мы постигаем уровень за уровнем, и вот нам уже по плечу не одна, а целых четыре «помидорки»! Что тогда, как строить сценарий работы с возросшим числом этих «овощей»? Следуем рекомендациям Ф. Черилло: «...первую «помидорку» в комплекте из четырех или часть этой первой «помидорки» можно использовать для повторения того, что уже было сделано. Аналогично — всю последнюю «помидорку» в комплекте или часть ее можно использовать для обзора того, чего вы достигли. Повторение и ревизия дел более эффективны, если вы делаете это вслух, обсуждая с партнером или членом команды. Систематическое повторение и ревизия стимулируют эффект изучения, облегчая овладение новой информацией».



Всё согласно графику

При работе с методикой Ф. Черилло нельзя недооценивать важность составления и соблюдения графика.

- График устанавливает пределы, мотивирующие нас на завершение дела в установленный срок.

- График определяет разделение между рабочим и свободным временем.

- График измеряет результат дня: сколько «помидорок» мы смогли отработать за день.

Поскольку ваш рабочий день состоит из нескольких «помидорок», Ф. Черилло дает советы по организации их, чтобы сделать день эффективней. Оптимизация рабочего расписания – это результат постоянного процесса наблюдения и обратной связи. Цель состоит в том, чтобы максимально укрепить концепцию регулярной последовательности деятельности.

За подробными советами по оптимизации графиков обращаемся к тесту автора «Метода «Помидора».

«Помидор» – командный вариант

До сих пор Ф. Черилло учил своей методике, обращаясь к одному читателю книги. Как использовать «Метод «Помидора» большой рабочей команде? Со-

гласно Ф. Черилло, «когда мы работаем в команде, цели, как правило, сложнее для достижения. А чем сложнее цели, тем больше неожиданных и срочных дел возникает и одновременно с этим отсрочки и непредвиденные перерывы становятся более разрушительными».

Почитав о командном применении «Метода «помидора», мы выясним для себя, что использование этого метода поможет:

- снизить напряженность внутри;
- уменьшить ненужные совещания;
- защитить команду от отвлекающих факторов;
- помочь команде завершить дела и достичь целей вовремя.

Сожалеем, что формат обзора не дал нам максимально пройтись по изданию. Будем рады, если вам тем более захочется приобщиться к прочтению книги Ф. Черилло!



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Не нанимайте людей глупее себя

Нанимать людей умнее себя – это известный принцип.

Эксперт дает понять, как опасно накопить в вашем тылу глупых сотрудников. А ведь многие компании вынуждены брать «всех, кто рвется у них работать» сокращая время подбора и выращая проблемы: балласт и текучку.

УП Как часто и вообще, как лучше лидеру проверять «тылы»?

 амо понятие «тылы лидера» может иметь несколько трактовок. Тылом может быть вся команда у наемного менеджера, например, руководителя обособленного подразделения, регионального филиала, отдела. И проверять тылы в данном случае, чаще всего означает вовремя выявить подчиненного «копающего» под руководителя с целью подсидеть его. В этом случае правильная тактика – постоянно развиваться и быть вне конкуренции. Но эта тактика в основ-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ном работает только в книгах по менеджменту, в реальной жизни подсиживают и профессионалов высокого уровня и преданных компании единомышленников. Поэтому проводя ежегодное МВО и оценку методом 360 градусов большинство руководителей анализируют результаты оценки своих сотрудников не только в разрезе целей компании, но и преследуют цель выявить претендента на своё место. И дальше зачислить такого сотрудника в кадровый резерв, или пытаться избавиться от него. Это уже будет зависеть от характеристик конкретного руководителя.

У собственника бизнеса или Генерального директора тылом может являться команда топ менеджеров. В данном случае проверка тылов должна заключаться в проверке единства целей и ценностей. Это достигается в первую очередь правильным подбором

персонала и дальнейшей его мотивацией. Если отвечать на вопрос: «как проверять?», то из моего опыта – это регулярные мероприятия в неформальной обстановке, где человеку нужно будет делать выбор. Я знаю пример, когда GM международной компании ежегодно летом вывозит свою команду топ менеджеров ТЕТ-1 на северо-запад Среднесибирского плоскогорья, где он со своими «тылами» живет неделю без мобильной связи и всех остальных благ цивилизации в палатках, в окружении дикой природы, сибирского гнуса и комаров. Только решиться на эту поездку – уже трудный выбор для не фанатов экстремального отдыха.

Некоторые предприниматели считают своим тылом надежных поставщиков комплектующих, расходных материалов и т. п., или арендодателей помещений, т. е. вещей, без которых

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**



зы развития проверены и понятно, что делать дальше в течение длительного периода. Но по логике предпринимателя (особенно серийного) гипотезы не должны никогда заканчиваться. Его призвание генерировать идеи и гипотезы. Самое интересное, что генерацию и проверку гипотез можно тоже поставить на системный уровень. Яркий пример – предприниматель Ричард Брэнсон. Создавая сотую компанию, которая будет тестировать его очередную гипотезу с множеством неопределенностей, он действует по одной и той же системе. В одном из сотен его стартапов – Virgin connect я трудился несколько лет.

Если говорить про более распространенный случай, когда компания создается вокруг одной гипотезы, то, как только гипотеза оказывается верна и жизнеспособна, то её нужно отделять от предпринимателя и отдавать в работу операционному менеджеру, который умеет выстраивать, систематизировать и управлять бизнес-процессами.

УТ Какие еще ошибки стоят внимания лидера?

— Большинство ошибок лидеров заключаются в несоответствии их стратегии жизненному циклу компании. Например, как в описанном выше случае, нужно вовремя уметь передать своё лидерство профессионалу в операционке.

Вторая распространенная ошибка, когда лидер не диверсифицируется. Он воспринимает свой бизнес как единственное надежное место в жизни. Бизнес дает ему деньги, которые он может разместить опять в своем бизнесе с понятными рисками и процентами, или разместить в чужом бизнесе. Я назвал это «ошибкой», но всё же вернее назвать это «дилеммой».

Следующая популярная ошибка – ставка только на своё мнение. До какого-то момента эта стратегия верна, потому что лучше человека, придумавшего этот бизнес никто его не знает, но нужно уметь чувствовать момент, когда уже следует обращаться за помощью к более экспертным людям в бизнесе – консультантам, менторам.

Далее, среди наемных менеджеров уровня ТЕТ-1 и ниже, самая распространенная ошибка – нанимать людей глупее себя. Так, по их мнению, можно не беспокоиться о том, что подчиненный подсадит руководителя.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для



Комментарий по идеям книги "Метод Помидора" Франческо Черилло

Когда-то читала эту книгу, но так и не внедрила «Метод Помидора» в свою рабочую рутину. Мне очень нравятся идеи автора и книги и обзора, эти методы кажутся действительно эффективными. Другое дело, насколько выполнимы эти методы для людей, работающих в клиентском обслуживании: скорее всего, получится делать всего 2-3 «помидорки» в день. В свое время именно из-за этого у меня и не получилось внедрить систему таймеров в свое рабочее время: значительную его часть я провожу на встречах, созвонах и в целом на телефоне. После прочтения обзора у меня появилась идея начинать с утренних «помидорок», то есть приучать себя с самых спокойных рабочих часов.

***Айта Лузгина, Проектный директор digital-агентства «Интерiuм»**



Айта Лузгина

«Интерiuм»

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Проектный директор digital-агентства «Интерiuм». В агентстве Айта отвечает за реализацию проектов и взаимодействие с клиентами.

Опыт работы в сфере коммуникаций с 2010 года. Руководила более, чем 50 проектами в области коммуникаций и связей с общественностью (комплексные интегрированные проекты, медиааналитика, digital-коммуникации, классический PR, продакшн). Среди клиентов: ОАО «Савушкин продукт», Аэрофлот, ГК Автодор, Москомархитектура, Splat, Росатом, Росэнергоатом, Государственная дума, Агрохолдинг Московский, РАНХиГС, Ростех, ЗАО «Аквалайн», Зимняя универсиада-2019, Сентисс и др. Проекты под руководством Айты отмечены профессиональными наградами: 1 место премии RuPoR (2019 год), серебро и бронза Tagline Awards (2019 год). Айта — автор серии мастер-классов о коммуникациях в социальных сетях. В качестве спикера проводила лекции и обучающие мероприятия.

Диктатура Салазара: от расцвета до застоя

*С*вадебное торжество Джона Кеннеди по роскоши и размаху, скорее, напоминало коронацию. При этом известно, что занятый ловелас дорогим комфортабельным яхтам всё же отдавал несколько больше предпочтений, нежели прекрасному полу.

30 жен и 35 детей! Уже понятно, что речь пойдет о каком-то восточном или азиатском правителе. Да, король Саудовской Аравии Абдалла ибн Абдул-Азиз Аль Сауд, путешествуя, арендовал для семейства целый отель, а при okazji – и несколько островов на Мальдивах! Дворцы в нескольких странах мира, гигантские самолеты в два этажа и яхты величиной с круизный лайнер – справедливо замечено, всё могут короли!



Владимир Шумков

Но случается, и диктатор – скромник

Как правитель португалец Антониу ди Салазар вдосталь вкусил приторного яда от единоличной власти, ни в чем не знавшей ограничений. Тем не менее, в череде мировых властителей Салазар представляется как наиболее скромный и тихий человек, не любивший свои дворцовые апартаменты, не живший в них, обожавший представляться не всемогущим португальским премьером, а всего лишь штатным профессором одного из университетов. Впрочем, была у Салазара слабость, но, пожалуй, единственная: он был сам не свой до шикарных авто.

До последнего вздоха его тешили обманом

Летом 1968 года досадный бытовой случай положил конец 36-летнему еди-

ноличному правлению Салазара: раскачиваясь в кресле, он не удержался и упал. Больше всего пострадала голова, и недавно еще здоровый человек перестал быть хоть сколько-нибудь полноценным из-за обширного мозгового кровоизлияния. Впрочем, находясь в больнице, Салазар месяц после травмы формально считался главой Португалии. Чуть позже власти страны приняли решение, и новым премьером стал Марселу Каэтану – тоже из профессоров, но довольно-таки либеральных.

Окружение Салазара решило не огорчать бывшего премьер-министра, и до смертного одра тот был в неведении, что лишился былого могущества. Врачи и весь медперсонал больницы были строго предупреждены, и потому они хранили тайну, ничего не говоря больному Салазару о том, как обстоят дела в Португалии. Игра с больным человеком была срежессирована так, что каждый

**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

площением скромности. Рассказывали, что, несмотря на высокую должность, Салазар не переставал себя считать университетским профессором. К государственному посту относился как к чересчур долгой командировке. Каждый год университет получал письмо от Салазара, в котором была всегда одна и та же просьба о предоставлении ему академического отпуска.

Застой – конец жизни, страны и диктатуры

Закончилась Вторая мировая, и последовательного консерватора Салазара многие воспринимали совершенно несовременным. Он не притворялся, когда говорил, что не понимает, для чего Португалии необходимы свободные выборы, обязательное образование, медицинская система и многопартийность.

В отношении собственных колоний Португалия в лице Салазара проводила весьма жесткую политику, отказываясь предоставлять колониям независимость. В борьбе с Португалией-колониалисткой бессильным было даже давление со стороны прогрессивного мирового сообщества. Правя страной 36 лет, Салазар ни разу не был хотя бы в одной из подвластных Португалии колоний. В силу подобного неведения Салазар отрицал, что у страны вообще есть колонии, а только лишь «заморские территории». Позже колониальные на-

роды восстали, и на подавления бунтов были потрачены весьма существенные деньги из бюджета – ни много ни мало его треть.

В те годы молодежь Португалии в поисках лучшей доли предпочитала махнуть из страны куда подальше, лишь бы с оружием в руках не отстаивать в колониях власть Салазара. Правительству совсем было нечего предложить молодым португальцам. Власть была способна лишь на то, чтобы навязывать молодежи религиозность и выполнение священного долга в колониях. Так что в конце жизни Салазара португальский госрежим по факту держался на одном лишь честном слове: личном авторитете премьера.

Источник: https://m.lenta.ru/articles/2020/03/22/salazar/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com

*** Владимир Шумков**

Эксклюзивно для



Берите пример с великих



Когда вокруг штормит – коронавирус, рубль, закрытые границы – отключайте мусорный инфопоток, нацеленный на разжигание паники. *Читайте жизнеописания великих людей и исторические романы.*

Когда прилетает очередная новость о том, как мы все скоро умрем и разоримся, я смотрю на бюст Октавиана Августа на своем рабочем столе, и думаю – «фигня-война, прорвемся! ему было намного труднее!».

Представьте, вам 18 лет, вы внучатый племянник великого Юлия Цезаря, он уже дает вам серьезные поручения и воспитывает из вас государственного деятеля. Однако, есть одна капиталъ-



**Глеб
Архангельский**

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ная проблема – вы астматик. Зацвела полынь, легионы подняли пыль – и все, вас на носилках тащат к ближайшей воде и откачивают от приступа. Большое неудобство для военной карьеры, которая обязательна для римского патриция.

И вдруг – Цезарь убит, убийцы захватили командование страной, Марк Антоний украл казну и архив Цезаря. При этом оглашено завещание Цезаря. «Гаю Октавию завещаю принять мое имя, казну, архив, легионы... всем моим клиентам считать его свои патроном».

Все умные люди вокруг сказали – «даже не вздумай!». Есть гораздо более влиятельные и важные деятели. Сходи на поклон к сильным мира сего, сиди ровно, делай карьеру тихо, к 40 годам станешь консулом, не лезь на рожон.

Хилый юноша Октавий едет в Рим, где принимает завещание Цезаря во всей полноте. Дальше – 15 лет ожесточенной гражданской войны, в которой он, «римский ботаник», умело и последовательно уничтожает всех политических противников. После – 40 лет образцово-показательного правления, пожалуй, лучшего в истории человечества. Дороги, налоги, мир, безопасность. Первая в истории перепись населения, в которой и родители Иисуса Христа поучаствовали.

Представьте себе, какие управленческие задачи и в каких условиях приходилось решать Октавиану Августу. Какая-нибудь оспа или чума выкашивает миллион человек – и никаких тебе вакцин или инфекционных больниц в ближайшие тысячу лет не предвидится. Запаздывание между управленческим воздействием и откликом на него составляет не считанные секунды в ватсапе, а недели и месяцы конной эстафеты. Для учета и контроля нет экселя, только вощенные таблички и пергамент. Да все наши бизнес-проблемы и управленческие неудобства – это просто курорт по сравнению с тем, в каких условиях великие люди делали свои великие дела.

Так что вдохнем, выдохнем, засучим рукава и идем работать.

Что почитать на досуге?

Колин Маккалоу. Романы серии «Владыки Рима»

Дмитрий Балашов. Романы серии «Государи московские»

Джеймс Клавелл. «Тай-пен».

*Глеб Архангельский,
бизнес-тренер

Эксклюзивно для



Как работать дома и не терять КПД?



Команда маркетинга и PR «РЖД-Медицина» в составе 8 человек, так же, как и многие другие офисные работники, была переведена на удаленку. При этом нагрузка и объём задач возросли в разы. Все наши планерки проходят в Zoom. Мы «встречаемся» с отделом дважды в день: обсуждаем задачи и генерим идеи. У каждого из нас своя функция. Так мы работаем уже неделю. И готовы поделиться с вами нашими «вредными» советами – как работать из дома и не снижать КПД отдела. Итак:

1. Организуйте рабочее пространство. Идеально, если вы будете работать в отдельной комнате. Установите жесткие рамки в двух вопросах: ваш график работы и ваше рабочее место в квартире. Так вы быстрее найдете

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



взаимопонимание со своими домашними.

2. Каждое утро начинайте с синхронизации задач с вашей командой. Лучше через видеочат. На время удаленной работы этот ритуал начала рабочего дня может стать хорошей заменой приходу в офис.

3. Начните больше общаться в «рабочих» чатах. И сообщайте о своем статусе как можно чаще, например, «я в строю» или «взял в работу», «отошел на обед», «закончил работу на сегодня» и прочие. Помните, что когда вы не общаетесь, вас нет для коллег.

4. Не забывайте о перерывах, даже находясь дома. Если не делать пауз, то вы устанете, и работа смешается с прокрастинацией. Обед обязателен, и, по возможности, прогулка. Пусть даже по квартире. Если у вас есть собака — превосходно, гуляйте с ней!

5. Фиксируйте то, что вы делаете (и все созвоны тоже). Задачи, которые начали, продолжили и закончили, о чем договорились. Это поможет вам вечером посмотреть на то, чем вы занимались и быстрее подготовить отчет для руководства.

6. Не беспокойте коллег без причины. О видеочате, звонке или любой другой виртуальной встрече лучше предупредить коллегу текстом. Все

встречи лучше назначать заранее – за день, в крайнем случае, за час или пару часов.

7. В Zoom есть прикольная функция – скрыть фон. Пригодится на случай, если вы общаетесь в видеочате, а на заднем фоне легкий бардак или «несанкционированные» участники вашего рабочего совещания.

*«РЖД-Медицина»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Быть добрым в бизнесе даже более опасно и вредно, чем перегибать с тоталитарностью

УД Как часто и, вообще, как лучше лидеру проверять “тылы”?

Вопрос, действительно, очень важный и сложный. Особенно для руководителей демократичного склада, к которым сам отношусь, или для стартапов компаний, где много «своих». Быть добрым в бизнесе даже более опасно и вредно, чем перегибать с тоталитарностью.

Решение столь же простое, сколь и сложно выполнимое, если не работать над собой. Ставить задачи, устанавливать KPI, контролировать выполнение, дополнительно проверять неожиданно или в ключевых точках – это не значит быть злым. Это значит нормально руководить.

Если сотрудник, даже «свой», этого не понимает и обижается – лучше со временем с ним расстаться. По-



Валерий Сидоренко

«Интерiuм»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



доброму, но пойти каждый своим путем.

УП Как понять, что стартап уже пора переводить на режим системной фирмы?

срыв, когда долгое время тянешь все на себе, а нет ни удовлетворения, ни желанного результата, ни времени на развитие – этим особенно грешат руководители, помешанные на операционке или не умеющие делегировать.

ЕСЛИ СОТРУДНИК, ДАЖЕ «СВОЙ», ЭТОГО НЕ ПОНИМАЕТ И ОБИЖАЕТСЯ – ЛУЧШЕ СО ВРЕМЕНЕМ С НИМ РАССТАТЬСЯ

— Обычно такую необходимость можно увидеть только со стороны. Либо если основатель сам найдет в себе силы остановиться, сделать шаг в сторону, подумать – тогда он сможет увидеть. Либо «прилетит со стороны», хо-

УП Какие еще ошибки стоят внимания лидера?

— И основная задача лидера - поднять боевой дух команды, даже если ошибка была серьезная, помочь сде-

ЛИБО «ПРИЛЕТИТ СО СТОРОНЫ»

рошо, если это будут консультанты или лояльный клиент, но чаще инвесторы, кредиторы или клиенты недовольные. В большинстве случаев просто объективные факторы заставляют меняться. Например, стеклянный потолок, когда ты вроде бы все делаешь правильно и все хорошо, но уперся и не можешь его пробить. Или болезнь, переутомление,

лать выводы и не допустить повторения. Хуже всего совершать те же ошибки во второй раз.

***Валерий Сидоренко,**
генеральный директор «Интерриум»

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

сооснователь и генеральный директор Digital-агентства «Интерриум» (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 - АКООС, АМР.

Основатель портала предпринимателей Smallbusiness.ru.

Эксклюзивное интервью для

Не копируйте слепо чужую мотивацию

УП Какая мотивация в итоге работает сегодня? (кроме работы дома при коронавирусе)

Мотивация – понятие сугубо индивидуальное, я рассматриваю его как внутреннее желание что-то делать. У каждого оно свое. Нельзя сказать, что на 100% работает, а что – нет. Даже если взять работу дома при коронавирусе, это не всегда будет положительным фактором: кому-то неудобно работать из дома. Нерабочая обстановка, отсутствие контроля и живого



Владимир Якуба

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



общения с коллегами некоторых людей могут демотивировать даже больше чем давка в транспорте и затраты на проезд.

Если говорить о самых популярных мотиваторах, то назову 5 основных, которые я объединяю в формулу СВOTД, где

С – страх

В – власть

О – общение

Т – творчество

Д – деньги

Этот список можно продолжать и дальше: престиж, церемонии признания, прозрачная и справедливая система карьерного роста, контроль,

комфортные условия труда, ясность постановки задач и другое. При этом что мотивирует конкретного работника, мы не знаем. У кого-то в приоритете семья, и он будет счастлив в качестве бонуса получить пару выходных, а кому-то важнее личностный рост, и его хлебом не корми – дай обратную связь.

В связи с этим сейчас важнее измерять мотивацию, чем знать основные движущие факторы.

УП Какие ошибки совершают лидеры придумывая мотивацию сами или внедряя чужую?

— Я назову 2 основные ошибки: отсутствие измерения мотивации и необоснованное внедрение той системы, которая сработала в чужой компании.

**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**



УИ Как изучать мотивацию в бирюзовых компаниях, и стоит ли применять ее везде?

— Я считаю, что применять стоит везде. В бирюзовых организациях я бы измерял мотивацию посредством беседы один на один. Вследствие того что здесь отсутствует иерархия, и отношения между руководителем и подчиненным более доверительные, шансы получить правдивый ответ здесь в разы выше.

Это может быть общение между делом на кухне или в курилке. Аккуратно, в середине разговора, руководитель спрашивает у сотрудника, что можно было бы улучшить, чтобы его работа стала эффективнее. Разумеется, если есть возможность пообщаться лично с каждым. Если нет, то тогда используем анкету Ландсберга.

УИ Как мотивировать поколение «Z»?

— В первую очередь – измерение мотивации. Строим систему, ориентируясь на результаты измерения. А в целом мотивировать поколение «Z» лучше:

1) Свободой – молодое поколение ценит ее больше, чем стабильность. Сюда относится гибкий график, возможность проявлять креативность, удаленная работа, отсутствие дресс-кода и т.д.

2) Бонусами – это поколение работает больше и лучше, когда знает, что от этого будет зависеть вознаграждение.

3) Общением – это отсутствие иерархии и доверительные, приближенные к дружеским, отношения с начальством.

4) Игровыми методиками.

5) Нестандартным подходом, применением новых технологий.

Самое главное – неформальность. Отсутствие рамок. Общество становится все свободнее, и на hr-рынок это тоже влияет. У кандидатов больше альтернатив, значит, и удерживать сотрудников нужно больше.

***Владимир Якуба**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Единственный в России проводит обучение в формате «Реалити»: продает по громкой связи телефона прямо на тренинге. Трижды признан лучшим в профессии. Провел обучение в 133 городах, 18 странах. Финалист книжной премии «Деловая книга года».



Обучение за счет компании и попытки работодателей взыскать стоимость обучения при увольнении по инициативе работника

 Вопрос об обучении сотрудников актуален почти для всех работодателей.

Необходимость обучения работников обусловлена несколькими факторами:

- введением обязанности работодателя применять профессиональные стандарты для многих категорий работников;
- обязанностью работодателя проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников;
- обеспечивать повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности;
- иные факторы.

Многие компании предпочитают готовить кадры, что называется «под себя» и направляют сотрудников на получение дополнительного образования.



Ольга Яковлева

эксперт УП

Читайте в журнале "Трудовое Право" №6

"Если вы не знаете все про ваших конкурентов, или вы недооцениваете их, или вы не видите в них угрозу, то вы обязательно проиграете"

Цитата Джека Ма



Джек Ма – личность интересная, несмотря на довольно простую биографию. Учитывая сегодняшнее его положение миллиардера и сделанный прорыв практически с нулевого капитала до такого крупного состояния, к его высказываниям по части ведения бизнеса стоит прислушаться. Даже простой человек, не знакомый с нюансами ведения бизнеса среди конкурентов, знает, что на поприще бизнеса практически всегда есть конкуренты, а по просту враги.

В принципе, это высказывание очень близко к философии Сунь-цзы – китайского стратега и мыслителя, жившего в 6 веке до н. э., автора знаменитого трактата о военной стратегии «Искусство войны». Именно ему принадлежит высказывание «Знай врага и знай себя: тогда в тысяче битв не потерпишь поражения». Конечно, эта фраза была сделана примени-

тельно к военному искусству. Однако в современном мире гораздо чаще идут именно экономические войны и различные маневры с выдавливанием конкурентов с рынка сбыта.

Просто вести бизнес и не предпринимать ничего против своих конкурентов, пусть даже это будет просто сбор информации, – это, по меньшей мере, неразумно. Практически это равносильно оставлять себя беззащитным. Ведь конкурент почти в 90% случаев – не такой простодушный, и обязательно следует правилу изучения всех своих конкурентов на рынке. А это значит, что рано или поздно, им будут предприняты активные честные и нечестные шаги по «очищению» рынка «под себя». И в итоге на данный конкретный момент выигрывает он.

*Наталья Пластинина, юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



клонна согласиться со всемирно известным китайским предпринимателем. Для успешного ведения бизнеса, изучение конкурентной среды является необходимым условием. «Соперников» нужно знать не только «в лицо», но и анализировать их деятельность. Информация о стратегиях, движениях товаров и услуг, ресурсах конкурентов, будет полезна каждой процветающей компании.

Также для успешного развития организации, в том числе, требуется объективная оценка деятельности, в связи с чем, придерживаюсь мнения, что руководитель компании должен иметь представление, сколько у него прямых и косвенных конкурентных единиц, оценивать их плюсы и минусы. Это поможет вовремя корректировать свою работу и быть на шаг впереди. При таком рассмотрении всегда есть понимание, как грамотнее подать свой продукт, услугу и повысить привлекательность на рынке.

Вместе с тем, не разделяю мнение Джека Ма о том, что в конкурентах нужно видеть угрозу. На мой взгляд, видеть угрозу и быть готовым к ней —

разные вещи. В условиях конкуренции лучше «быть готовым», чем только лишь «видеть». «Быть готовым» для меня, в том числе, выражается в отношении к корпоративным ресурсам. Опираясь на свой опыт, могу уверенно заявить, что качество трудовых ресурсов напрямую влияет на конкурентоспособность компании. Репутация и успех компании – зависит, прежде всего, от людей. На мой взгляд, чтобы достойно держать конкурентный удар, необходимо вкладываться в подбор и развитие персонала.

Есть еще один момент, который я использую в своей работе. Это взаимодействие. Говоря о конкуренции, не стоит забывать, что имеет место – возможность партнерства. Общение с конкурентами может привести к сотрудничеству. В этом случае все будут в выигрыше.



***Вера Мухина,**
Директор по персоналу **Solit Clouds**
(ООО «Солит Клаудз»)

Эксклюзивно для



"Каждый вечер 95 процентов всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача — создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в компанию, создает конкурентное преимущество"
Джеймс Гуднайт



Джеймс Гуднайт рассматривает сотрудников своей компании, как главный ее актив.

Что понимает под активами организации экономическая наука?

Активы организации — это стоимость всего имущества, которое есть у данной фирмы и используется в целях производства и получения прибыли. Различают три источника активов по форме функционирования:

- материальные (вещественные), ощущаются буквальным прикосновением руки;

- нематериальные (невещественные), их нельзя потрогать, но использовать их без оплаты может только правообладатель, а остальным за пользование нужно платить (патент, товарный знак, компьютерная программа, база данных);

- финансовые (денежные) — все безналичные и наличные ресурсы.

Понятие актива закреплено в Международном стандарте финансовой отчетности, по моему мнению, оно самое точное и простое. Активами являются ресурсы, контролируемые организацией в результате прошлых событий, от которых ожидается поступление будущих экономических выгод или возможности полезного использования. Традиционно выделяется четыре группы активов:

- основные средства;

- товарно-материальные ценности;

- дебиторская задолженность;

- денежные средства.

А что же персонал компании? О нем и не упоминают. При этом персонал отвечает всем признакам активов компании. Он у компании есть? Есть. Приносит ли

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



он компании экономическую выгоду. Несомненно. По большому счету, персонал — это единственный актив, который в результате своей деятельности приносит пользу.

Для примера. Имеется у компании автомобиль. Пока автомобиль стоит «никаких от него доходов, расходы одни» (кот Матроскин «Трое из Простоквашино»). Чтоб автомобиль начал приносить прибыль, за его руль должен сесть человек и отвезти товар покупателю. В том, что товар является активом никто не сомневается, однако, пока товар лежит себе на складе, никакого дохода он не принесет. Чтоб доход появился, кто-то должен позвонить покупателю, убедить его купить этот товар, снять с полки, погрузить в автомобиль...сесть за руль, далее по схеме.

Так почему же персонал не рассматривают как актив компании? Дело в том, что при характеристике активов с точки зрения Международного стандарта финансовой отчетности нужно иметь возможность рассчитать сколько данный актив стоит. С товарно-материальными ценностями и с основными средствами все понятно. А сколько стоит персонал?

Начиная с 19 февраля 1861 года, с выхода Высочайшего манифеста об отмене крепостного права, ответить на этот вопрос практически невозможно.

Этот экскурс в историю демонстрирует отношение финансистов любой компании к персоналу. Например, было на счете компании 100 000 рублей. На эту сумму компания купила товар. Как 100 000 рублей было, так и осталось. Только раньше эта сумма была на банковском

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**



приятными, планировать их развитие, создавать материальные ценности без квалифицированных кадров невозможно. Что может сделать управленец при значительном кризисе, если он не знает, как решить незначительный вопрос? Как можно вести стратегическое планирование деятельности компании, если у работника, принятого «по знакомству или родству» нет знаний о закономерности экономических процессов? И как без специальных знаний сделать тот же компьютер, запустить ракету в космос, вылечить сложное заболевание, придумать лекарство и вакцину против COVID-19? Нет человека — нет знаний и умений.

Тогда, в 1935 году большое внимание уделялось образованию людей, которые хотели учиться. Их поддерживали. Стоит вспомнить великих ученых, Курчатова, Королева и множество других, талант которых раскрылся именно в этот период.

Справка о спикере:

Яковлева Ольга Юрьевна

В 1995 году окончила Уральскую государственную юридическую академию по специальности юриспруденция, квалификация – юрист.

В 2016 году обучалась в Пермском филиале Государственного университета – Высшая школа экономики по программе «Управление закупками продукции для государственных и муниципальных нужд».

С 1995 года по 2002 год последовательно работала:

- в администрации г. Каменска-Уральского Свердловской области в должности главного юриста,
- с 2002 года по 2012 год в Управлении здравоохранения г. Каменска-Уральского Свердловской области в должности главного юриста,

- в настоящее время осуществляет юридическое сопровождение деятельности нескольких государственных и частных медицинских организаций.

Преподала теорию государства и права, конституционное и гражданское право в Уральском государственном экономическом университете, медицинское право – в Свердловском областном медицинском колледже.

Является правовым инспектором Свердловского областного комитета профсоюза работников здравоохранения.

Принцип поддержки сотрудников, изложенный Джеймсом Гуднайтом, нашел свое подтверждение на практике. Самым существенным аспектом успеха любой организации является как квалификация работников, так и отношение к людям.



*Ольга Яковлева,
эксперт УП

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Создание конкурентного преимущества – одна из главных задач любого бизнеса. Корпоративная культура – один из инструментов, влияющий на развитие бизнеса. Мотивация сотрудников более высока, если они разделяют миссию компании. Корпоративные ценности превращаются в норму поведения и рабочего процесса. В таких условиях персонал движется к общей цели сообща, эффективность работы возрастает, цели достигаются быстрее.

В своем высказывании Гуднайт говорит об «условиях». Условия труда, бесспорно, немаловажный фактор для успешной деятельности в любой отрасли. Считаю, что чем внимательнее компания относится к персоналу и его нуждам, тем выше эффективность сотрудников.

Кейс: В офисе консалтинговой компании по продаже телеком-услуг оборудовали комфортные рабочие места, мотивируя, что сотрудники проводят 80% рабочего времени за компьютером. Руководство замечает, что, несмотря

на проведенные изменения, эффективность сотрудников снижается. HR-подразделение провел опрос сотрудников, на основании результатов которого, принято решение оборудовать зону для отдыха с мини-библиотекой. Персонал может расслабиться в течение рабочего дня и переключить внимание. Результат: через три месяца эффективность подразделений выросла на 25%.

Хочу также остановиться на понятии «креативность», которое использует Гуднайт. Креативность персонала, как актив предприятия, может принести реальный профит компании.

Кейс: Руководство банка объявляет мотивационный конкурс среди сотрудников на лучшую идею («фишку») в обслуживании клиентов. Ожидаемый результат: «Привычное банковское обслуживание должно превратиться для клиента в увлекательное приключение». На основании предложенных идей, руководство объявляет благодарность всем участникам, формирует рейтинг идей, вручает призы финалистам и

внедряет лучшее решение в процессы. Результат: у персонала появилась возможность проявить креатив в работе, поделиться с руководством нестандартными решениями, почувствовать принадлежность к бизнесу. Мотивация и сплоченность коллектива растет, вместе с тем, растет эффективность деятельности. Клиенты дают положительную обратную связь о работе банковских сотрудников. Количество клиентов банка увеличилось на 10%.

Креатив также необходимо поощрять и стимулировать. В современных компаниях, большую часть персонала составляют люди поколения Y – миллениалы и поколение Z – сотрудники, которые только начинают

свой карьерный путь. Для них приоритетными являются не материальные стимулы, а возможность личностного роста. Они хотят работать в компании с развитой корпоративной культурой и ценностями, с возможностью проявить творческий потенциал и креативность в работе. Их мотивация – сделать полезный вклад в окружающий мир. Считаю, что такие мотивы необходимо поощрять, тогда креативность станет двигателем работы компании и принесет конкурентное преимущество.



*Вера Мухина,
Директор по персоналу **Solit Clouds**
(ООО «Солит Клаудз»)

Эксклюзивно для



 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

Неприкасаемые – это прямая угроза бизнесу

Они саботируют почти любые нововведения, которые могут повлиять на их деятельность...

Изачастую очень сильно конфликтуют друг с другом, непрерывно занимаясь борьбой за влияние на руководителя...

Компания выросла, и руководитель «поощрил» былую ответственность и лояльность начальственной должностью...



Владимир Зима

«ПГС проект»

Как фнс может доказать искусственную оптимизацию налогов, если компания предлагает новым работникам работать как ИП или Самозанятые?

Невозможно объяснить, почему такое количество работников организации неожиданно потянуло в предпринимательство

Наталья Тихонова

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



далеко не все работодатели согласны работать по белым схемам оплаты труда. Для оптимизации налогов некоторые работодатели используют схему работы с индивидуальными предпринимателями и самозанятыми. Налоговые органы имеют достаточно большой опыт по выявлению таких отношений, ими определены примерные признаки трудовых отношений, специ-

для выяснения фактических отношений. Разберем случаи из судебной практики более подробно.

ООО «Л» обратилось в Арбитражный суд с заявлением о признании недействительным решения ФНС о привлечении к ответственности за совершение налогового правонарушения, среди прочих доводов обществом обжаловалось решение в части признания отношений с ИП трудовыми отношениями. Обществу в связи с этим доначислили НДФЛ. Арбитражный суд первой инстанции признал трудовые

ДАЛЕКО НЕ ВСЕ РАБОТОДАТЕЛИ СОГЛАСНЫ РАБОТАТЬ ПО БЕЛЫМ СХЕМАМ ОПЛАТЫ ТРУДА

альные неудобные вопросы, которые задаются в ходе налоговых проверок

отношения недоказанными, суд апелляционной инстанции пересмотрел ре-

**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 

и налога на прибыль. (Постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 09.08.2018 N 15АП-1372/2018 по делу N А32-25180/2017)

Практика по самозанятым еще не сформировалась. В целях предотвращения массового перехода на систему оплаты самозанятых в статье 6 Закона № 422-ФЗ от 27 ноября 2018 года напрямую говорится о том, что режим в виде налога на профессиональный доход можно использовать при сотрудничестве с бывшим работодателем только в случае, когда после прекращения отношений с работодателем пройдет не менее двух лет.

Таким образом, судами при рассмотрении дел о привлечении к ответственности юридических лиц – налогоплательщиков к признакам фактических трудовых отношений отнесены систематический характер, закрепление в договорах трудовой

функции, отсутствие конкретного объема работ, отсутствие цены конкретной работы, выполнение работ в учреждении, ежемесячная оплата труда, обеспечение работодателем условий труда, акты приема-передачи носят формальный характер. В случаях, когда в компаниях происходит массовое увольнение сотрудников и оформление их в качестве индивидуальных предпринимателей, происходит повсеместное привлечение юридических лиц к ответственности, поскольку невозможно объяснить, почему такое количество работников организации неожиданно потянуло в предпринимательство.

***Наталья Тихонова,**
Эксперт УП

Эксклюзивно для 



 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

Оценка персонала

УП Оцените себя (от 1 до 10) в сравнении с тем идеалом себя и своих знаний, которого Вы хотите достичь. (Например, идеал 9, а Вы сейчас 4 или 8.)

 Задавая такой вопрос на собеседовании, вы рискуете столкнуться с двумя крайностями: с кандидатами с завышенной самооценкой и с излишне самокритичными кандидатами. В обоих случаях оценка будет очень субъек-



Тарик Альхаурани

**KYOCERA Document
Solutions Russia**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тивной. К слову, перфекционист не оценит себя высоко, хотя этот тип сотрудников один из самых ценных для компании.

УП Назовите свои 5 крупных ошибок за последние 5 лет?

— Конечно, никто не застрахован от ошибок. Как человек объясняет причину своей ошибки, говорит о его профессиональной зрелости. Важно, видит ли он ошибку, анализировал ли он, почему так случилось, и сделал ли кандидат выводы и предпринял ли шаги, чтобы в будущем избежать подобных ситуаций.

Однако не всегда можно ожидать от соискателя объективный и откровенный ответ на этот вопрос. Во-первых, приходя на собеседование, кандидаты стремятся показать свои сильные

стороны, а «слабости», которые могут смутить будущего работодателя, чаще стараются спрятать. Во-вторых, существуют разные руководители: одни воспринимают промахи своих подчиненных за свои, другие, наоборот, не прочь всю ответственность перенести со своих плеч на плечи подчиненных.

Если вы задаете такой вопрос на собеседовании будущего руководителя, внимательно слушайте, анализируйте и задавайте уточняющие вопросы.

УП Что бы Вы сделали заново из того, что совершили в последние 5 лет?

— Вопрос позволяет выявить достижения соискателя, которыми он гордится. На основе полученной информации можно сделать вывод о том, насколько человек целеустремленный

**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**

**УИ Как Вы отдыхаете в выходные?**

— Интересуясь тем, как человек проводит свое свободное время, можно вывить не просто некие факты о образе жизни человека, но и понять, например, его ценности. Как правило, у компаний есть твердое представление, какого кандидата они хотят видеть в роли будущего руководителя. Это отличный вопрос, чтобы посмотреть, подходит ли кандидат для этой роли. Например, если вы ищете директора отдела продаж, такой человек непременно должен быть общительным.

УИ Опишите подробно Ваш один рабочий день.

— Вопрос позволяет понять, насколько активно руководитель будет контролировать своих подчиненных и участвовать в их жизни. Какие задачи он будет делегировать, а какие — брать под свою ответственность. Как он распределяет время. Вопрос позво-

лит понять, проактивный ли он лидер или пассивный исполнитель — будет ли он сосредоточен на решении поступающих задачи или также отведет время стратегическому планированию, выявлению и улучшению неэффективных процессов.

На собеседовании кандидаты могут приукрашивать действительность. При выборе человека на роль руководителя для меня важен один основополагающий принцип — как он мыслит. Я люблю спрашивать, как кандидат поступил бы в определенной ситуации, как он считает, в чем может быть причина той или иной ситуации, беседовать о взглядах на профессиональную отрасль.

***Тарик Альхаурани,**
исполнительный директор **KYOCERA**
Document Solutions Russia

Эксклюзивно для

**Справка о компании:**

Корпорация KYOCERA — один из ведущих мировых поставщиков решений для работы с офисными документами. Она производит и продвигает на рынок монохромные и цветные сетевые принтеры, многофункциональные устройства (МФУ), широкоформатные продукты и целый портфель решений. KYOCERA Document Solutions занимает уникальное положение компании, давно известной как на рынке принтеров, так и рынке копировальных аппаратов.

KYOCERA Document Solutions Europe координирует деятельность компании в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке (регионе EMEA) — своих подразделений в 15 странах, расположенных по всему региону, а также сети авторизованных дистрибьюторов ещё в 60 странах региона EMEA.

KYOCERA Document Solutions находится в полной собственности корпорации KYOCERA, одного из ведущих мировых производителей высокотехнологичной керамики, электронных компонентов, элементов солнечных батарей и электронного офисного оборудования, включая мобильные телефоны.



дна из крупнейших российских компаний по продаже автомобилей «ТрансТехСервис», принадлежащая бывшему депутату Госсовета Республики Татарстан Вячеславу Зубареву, начала массовое сокращение персонала.

Прокуратура Татарстана организовала проверку сведений о незаконных увольнениях в «ТрансТехСервисе» после того, как 30 марта с жалобой в надзорное ведомство обратился один из сотрудников автосалона. В официальном ответе представителя фирмы говорится, что в связи с закрытием автоцентров возможно полное падение продаж. Ожидается, что по завершении ограничительных мер, связанных с пандемией, продажи составят не более 50% от уровня прошлого года.

В таких условиях предприятие не сможет сохранить фонд оплаты труда поскольку доход сотрудников напрямую зависит от товарооборота и будет значительно ниже прошлых лет. В случае полного банкротства компании без работы могут остаться более 5000 человек. Однако в «ТрансТехСервисе» опровергают сведения, что принуждают персонал писать заявление по собственному желанию, и заявляют, что компания приняла решение ознакомить сотрудников со сложившейся ситуацией. Работники имеют возможность обдумать свои дальнейшие действия. Некоторые из

них уже приняли решение найти другие места для работы, с достойным заработком. Часть сотрудников увольняется по соглашению сторон, чтобы успеть трудоустроиться.

В Гострудинспекции подтвердили, что на 31 марта поступило 3 обращения граждан по поводу того, что их сокращают и принуждают к добровольному увольнению. Такая ситуация расценивается как индивидуальный трудовой спор и будет рассматриваться в суде. Гострудинспекция проведет проверку на предприятии и даст своё процессуальное заключение. Нарушения грозят работодателям штрафом размере до 50 тысяч рублей.

Автоэксперт аналитического агентства «ПромРейтинг» Антон Глухов полагает, что ситуация с массовым высвобождением работников в период кризиса является естественной для менеджмента: в то время как другие игроки на рынке только задумываются о возможных действиях, пытаются переждать эту ситуацию, «ТрансТехСервис» решил отреагировать молниеносно. «С точки зрения поддержания бизнеса на плаву это привлекательная концепция. С точки зрения человечности и, возможно, закона – нет. В целом история с «ТрансТехСервисом» показательна. Сегодня всё предпринимательское сообщество в России замерло: кто-то в ожидании помощи и поддержки государства, кто-то в ожидании чуда, другие просто в ступоре».

Анонс статьи журнала

Трудовое право

*П*росматривая новостные ленты российских сетевых СМИ, убеждаешься, что и в XXI веке «кому-то кое-где у нас порой» хочется поживиться за счет нарушения авторских прав.

Вот краткий обзор статьи юриста Вирджинии Поплавской. В своем материале автор подробно анализирует возникающие споры по избранной теме.

Известно, что за всяким писателем, поэтом, художником и музыкантом имеется право на исключительное право использования своих произведений. Согласно п. 1 ст. 1228 Гражданского кодекса автор результата интеллектуальной деятельности – гражданин, творческим трудом которого создан такой результат. Однако всегда ли автор,



Владимир Шумков

ищущий справедливости в суде, юридически грамотен? Всегда ли он получает квалифицированное юридическое сопровождение, которое бы обеспечило полный успех его судебному иску к нарушителю авторского права? Освоив статью, делаешь вывод: «сражаться» в суде за восстановление своего пограничного авторского права – дело непростое, требующее детального знания закона и нередко участия не одного пострадавшего, а лучше в паре с опытным адвокатом.

По деталям одного из дел, описанных В. Поплавской, уже можно сказать, что в суд за поиском справедливости обратился не ахти какой юридической грамотности истец. В итоге рассмотрение этого дела не было закончено, а «направлено на новое апелляционное рассмотрение, так как автором произведения может быть только физическое лицо или несколько физических лиц; информационный ресурс может быть правообладателем результата интеллектуальной деятельности только в том случае, если между ним и авторами заключены соответствующие договоры; вопрос о наличии таких договоров судом не исследовался и на обсуждение не выносился». Для ознакомления с сутью иска и деталями его рассмотрения автор данного обзора рекомендует обратиться к статье В. Поплавской.

В материале В. Поплавской описываются и те судебные практики, в кото-

рых истцам было отказано в защите их авторских прав. К сведению тех авторов, кто не досконально изучил законодательство, просто от себя считая, что их авторское право превыше всего в любом случае: «Согласно положениям пп. 1 п. 1 ст. 1274 Гражданского кодекса допускается свободное использование произведения в информационных, научных, учебных или культурных целях без согласия автора или иного правообладателя и без выплаты вознаграждения, но с обязательным указанием имени автора, произведение которого используется, и источника заимствования: цитирование в оригинале и в переводе в научных, полемических, критических или информационных целях правомерно обнародованных произведений в объеме, оправданном целью цитирования, включая воспроизведение отрывков из газетных и журнальных статей в форме обзоров печати».

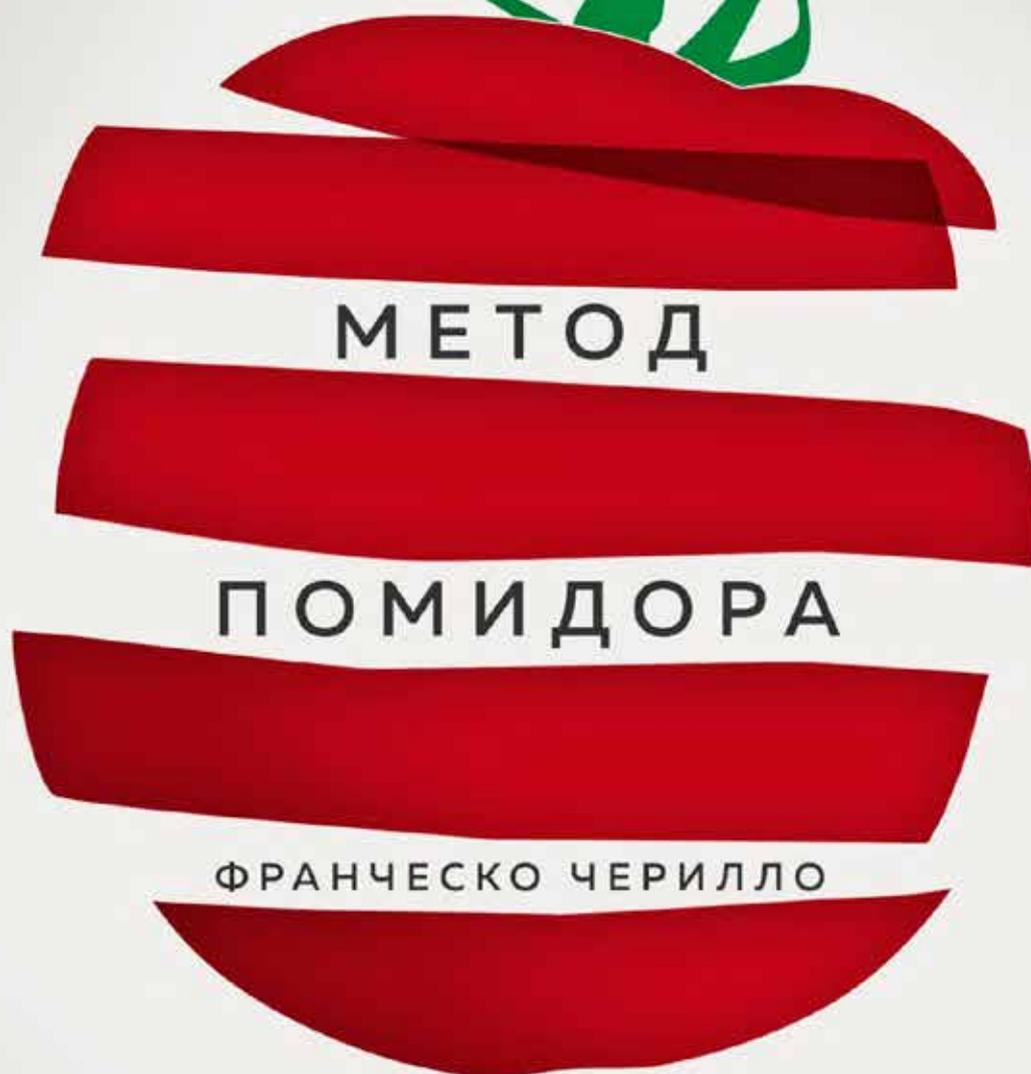
А сейчас внимание! В. Поплавская называет условия, когда обиженным авторам в суд обращаться не стоит: если продукт их творчества использован без согласия, но «в информационных, научных, учебных или культурных целях; с обязательным указанием автора; источника заимствования и в объеме, оправданном целью цитирования».

***Владимир Шумков**

Эксклюзивно для



от автора оригинальной методики



МЕТОД

ПОМИДОРА

ФРАНЧЕСКО ЧЕРИЛЛО

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ,
ВДОХНОВЕНИЕМ И КОНЦЕНТРАЦИЕЙ



25



МИН

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

В ОБЕИХ 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!**

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU

INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203



Виктория Кокорева

Самозанятые в 2020 году с учетом решения Силуанова доначислять взносы в ПФР фирмам, работающим с одним ИП и СМЗ (вернее СМЗ с одним клиентом-фирмой)

Инна Демидова

Пенсии военнослужащим. Анализ споров

Чаталья Тихонова

Споры по премиям

Сергей Слесарев

Споры по увольнению силовиков

Ольга Папроцкая

Алгоритм увольнения инженерно-технических работников за подделку диплома

Дарья Родионова

Фальсификация доказательств в трудовых спорах

Дмитрий Мартасов

Как избежать проигрыша в суде от исков обиженных и отстраненных от работы работников?

Виктория Мариновская

Локальные акты — какие и почему суды не признают?