

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 15
(571)

2020

Важные адреса в каталоге "Ресурсы" – 71852, 71855, 72435

Главная тема: **IT&HR**



Павел Шинкаренко
Solar Staff

IT-решения могут выявить токсичного сотрудника, но исправить ситуацию должен HR

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Эксперты в hr много лет меня убеждали в том, что ТОКСИЧНЫХ людей профессионал может выявить на собеседовании и убедили (в том, что я то не смогу выявить их особенно тех, кто сознательно глубоко прячет свою токсичность)

Но вот эксперт в IT Шинкаренко убедил меня в обратном.

А тот факт, что ИИ выявит токсичность работающего сотрудника по семантике внутренней переписки я даже не стал оспаривать (особенно после проигрыша Каспарова роботу)

*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»



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP.PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

В номере:

Великая Отечественная война 1941–1945 гг.
в документах Архивного фонда
Государственного архива Астраханской области

№2
2020

Новые Правила делопроизводства
в государственных органах, органах местного
самоуправления

Прощай, трудовая книжка?

Основы методологии управления документами

Подлинники электронных документов в
системе архивного хранения. Опыт ЭОС

Социально-научные аспекты теории и
методики документоведения

Реквизит «подпись» и его роль в документе

Управление корпоративной системой
электронного документооборота как ИТ-услуга

Цифровизация делопроизводственных
процессов в региональном центре связи

Простой или отпуск? Как оформить
вынужденную приостановку работы

При поддержке:



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (238)

МАЙ 2020

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

Наталья Тихонова

Трудовые споры с инвалидами. Анализ

Ольга Папроцкая

Что делать с рабочим, подделавшим документ об образовании

Сергей Слесарев

Анастасия Алексеевская

Элина Шакирова

Комментарии к судебным решениям

Наталья Лобаева

Комментарий по изменению систем оплаты

Вирджиния Поплавская

Права авторов на произведения науки, литературы и искусства. Анализ споров

Анастасия Алексеевская

Элина Шакирова

Виктория Кокорева

Ольга Яковлева

Сергей Кузнецов

Вопрос — ответ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

IT&HR
На первом месте – soft skills
Павел Шинкаренко, Solar Staff

11

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ 2020
Пошаговый план быстрых стратегий в новых условиях экономики
Ильгиз Валинуров, «Business Connection»

17

Трибуна Кадрового Агенства
Онлайн-продажи и логистика вырастут даже после окончания пандемии

20

Руководитель компании творец, а не просто инвестор

23

Елена Киселева, «Люди Дела»
Екатерина Карпенко, «Тирс»
Синица в руках – лучше, чем журавль в небе
Галина Веричева, «Кадровые технологии»

25

ОБЗОР КНИГИ
Даррен Харди «Накопительный эффект»
Владимир Шумков

33

ОБЗОР КНИГИ
Александр Добровинский «Переговоры как искусство»
Владимир Шумков

41

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Система в частной компании – это когда делом занимаются профессионалы, надзором за ними занимаются другие профессионалы, акционер занимается тем, что идиотов на работу не пускает, а профессионалов поощряет.» Андрей Мельниченко

45

Ева Сечица, адвокат
Виталий Мортиков
Юрий Кондратьев, Lightman Solutions
«Наплевать, чем занимаются ваши конкуренты. Обдумайте все еще раз и начните с самого начала» Марк Стивенс
Артем Богач, бизнес-тренер

47

«Способность концентрироваться и хорошо использовать свое время – это все, если вы хотите преуспеть в бизнесе или практически в любой другой области.» Ли Якокка

50

Ольга Бочарникова, ООО «Кунжут»

51

«Половина того, что отделяет успешных предпринимателей от неудачников – это настойчивость.» Стив Джобс
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний
«Бизнес как велосипед – либо постоянно крутишь педали и едешь, либо падаешь.» Олег Рой
Святослав Альбирео, Альбирео-МКГ
«Чем больше людей ты знаешь, тем больше вероятность, что они тебе где-то пригодятся.» Евгений Захаров
Денис Шашкин, адвокат

52

«Пять главных талантов для успеха: умение сосредоточиться, осторожность, организованность, новаторский подход и общение.» Гарольд Дженин
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

53

«Создавать миссию и создавать бизнес – эти два понятия идут бок о бок друг с другом.» Марк Цукерберг
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний
Геннадий Самойленко, Онлайн-школа IT-рекрутера

55

ЖУРНАЛ ТРУДОВОЕ ПРАВО В ГОСТЯХ В УП
Анастасия Алексеевская, эксперт УП

57

ОБУЧЕНИЕ
Как оформить вынужденную приостановку работы. Простой или отпуск?
И. А. Коссов

№15
(571)
Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.04.2020 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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

На первом месте – soft skills

ИТ Д. А. Медведев как-то сказал, что в России бухгалтеров в 5 раз больше, чем в Америке. Только ли для уменьшения численности персонала используются ИТ-решения в бизнесе?

Информационные продукты, конечно, оказывают определенное влияние на численность бухгалтерии и даже службы HR. Но в целом их задача не ограничивается экономической необходимостью сократить численность работников или вытеснить административный персонал.

Роль ИТ заключается не в том, чтобы убрать человека из бизнес-процесса, а в том, чтобы оставить его на том месте, где он нужен. Там, где требуются человеческое познание, адаптация, анализ данных, где нужно посмотреть, увидеть, решить, возможно, почувствовать что-то. А вот процессы и процедуры, в основе которых лежат рутинные алгоритмы, могут быть автоматизированы. С этим машина справляется лучше человека. С развитием технологий она будет справляться в разы, а потом и в де-



Павел Шинкаренко

Solar Staff

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сятки раз лучше. Если вашей компании нужно оформить банковские платежи и выплатить вознаграждение сотне своих удаленных исполнителей из десятка разных стран, есть IT-решение, которое позволяет сделать это нажатием одной кнопки.

Сначала выделяются те процессы, где ты многократно делаешь одно и то же одним и тем же способом. Их можно представить в виде алгоритма. На его основе пишется программа для автоматизации этого конкретного процесса — и продается.

Вчера HR-менеджер компании мог справиться с документацией и обслуживанием 100 сотрудников, а когда ему автоматизировали рутинные процессы, он охватил 1000 сотрудников. Например, сначала HR перестанет вручную переносить информацию из одной базы в другую, не будет делать выполнять повторяющихся действий. Потом ему не потребуется собирать данные о результативности работы того или иного исполнителя, сотрудника. Система сможет сама понять, что вот этот сотрудник делает больше, чем другие, предложит HR-специалисту посмотреть и поговорить с таким человеком: может, его нужно повысить или предложить какие-то иные формы поощрения. И чем больше будет таких решений, тем меньше времени люди будут тратить на рутинные операции. В этом и заключается смысл развития технологий.

УИ В какую сторону будет развиваться IT для HR, вообще для бизнеса?

— Чем дальше развиваются IT-технологии, тем более сложные операции будут автоматизированы или роботизированы. Задачами человека останутся содействие росту талантов, реакция на изменения в корпоративной среде и многое другое. Вот, например, появился у вас токсичный сотрудник, и надо с ним что-то делать. Система сама сможет определить, что он токсичен, проанализировав его переписку в корпоративном мессенджере, посмотрев, как он общается с клиентом. Но дальше нужен человек. Задачей HR будет исправить эту ситуацию, потому что психологи из компьютерных систем откровенно плохие. И здесь на первое место выходит то, что называется soft skills. Умение обрабатывать большие массивы данных или выявлять закономерности становятся здесь не так важны. А вот умение общаться с людьми, находить их сильные и слабые стороны, а также умения развивать, понимать, оценивать — будут выходить на первое место. И тут алгоритмы и искусственный интеллект еще не скоро победят человека.

УИ Можно ли создать такой софт, чтобы отсеивать токсичных сотрудников на стадии собеседования?

— На стадии собеседования никак. На стадии, когда человек уже работает, это более вероятно. На мой взгляд, нельзя



утверждать, что есть токсичные люди и нетоксичные. Все зависит не только от человека, но и от ситуации, в которой он находится.

Думаю, что один и тот же человек может быть токсичен в одной компании, а в другой нет. Это скорее стечение множества разных факторов. Например, у человека произошла семейная драма или еще какая-то история. И он, действительно, становится на какое-то время токсичным. Или сейчас у него конфликт с определенными людьми в этой компании. Если вы вытащите его из этой среды и поместите в другую, то, возможно, он не будет таким токсичным. Поэтому задача здесь — автоматизировать выявление токсичных людей через анализ их общения внутри коллектива

Есть корпоративные мессенджеры, в которых можно просто смотреть и анализировать сообщения. Это возможно уже сейчас. Даже семантический анализ речи более-менее доступен, и тональность сообщений определяется — есть такие системы, которые выделяют эмоции из сообщений. Они, конечно, нередко ошибаются, но это только пока.

Такие системы будут работать как системы оповещения, предупреждая, что вот этот человек стал излучать больше негатива. И HR здесь будет выступать человеком, который должен реагировать на это сообщение как на повод побеседовать с этим работником. Возможно, у

того что-то произошло, возникли какие-то проблемы, но он стесняется сказать, например, что не может больше выполнять эту работу, потому что ему надоело перекладывать бумажки слева направо или у него есть идея, которую «задвигают в ящик». Может, именно из-за этого он становится нервным и раздражительным. Софт способен лишь выявить проявления такой раздражительности, а реагировать на них должен человек.

УТ Очень многие молодые генеральные директора заявили, что в первые три минуты по фотографии кандидата понимают, подходит он или нет, а собеседование лишь выявляет какие-то нюансы. Искусственному интеллекту это по силам?

— Я думаю, что вопрос здесь в том, как та или иная компания подбирает людей. Возможно, что руководитель способен по фотографии, а скорее по видео, оценить, комфортно ли будет ему работать с этим человеком. Однако полагаю, что компьютерная система и система физиогномического анализа и считывания эмоций вообще — фантастика. Потому что эта область выявления паттернов слишком сложна. Да и есть ли вообще эти паттерны?

На самом деле, разработки, направленные на оценку кандидата по голосу, физиогномике, есть. Есть даже пилотные проекты, где делают анализ на основе нейросетей. Но это лишь проекты.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Другое дело — просто распознавание человека по голосу: это уже «промышленная», хотя и не очень распространенная технология, она не является какой-то сверхновой.

Теория Ломброзо на сегодняшний день опровергнута, ведь «преступниками не рождаются, преступниками становятся». На наше поведение и наши убеждения влияет все: общество, литература, медиа, общение. Влияют непрерывно, и так же непрерывно меняемся мы. Человек, как правило, не застывшее существо: он способен менять и линии поведения, и восприятие, и убеждения, и ценности при условии, что достаточно сильно в этом заинтересован. Это не та область, куда бы я сейчас направлял усилия по автоматизации. Существует много сфер, в которых что-то сделать значительно проще. Все надо делать постепенно. Не нужно сразу лететь к Альфа Центавра, сначала на Луну.

В России еще полно более приземленных «ручных» процедур, не требующих программного обеспечения такой сложности. Многие из этих процедур, которые делаются руками, раздражают HR-специалистов. Задача IT-решений первой волны — автоматизировать такие процессы. После их внедрения IT-инструменты второй волны будут помогать в решении более сложных задач.

Из вторых продуктов, которые направлены на помощь российским HR,

можно выделить, например, работа Веру. Это название IT-решения, которое автоматизирует звонки кандидатам — получение первого ответа, работая как алгоритм для массового подбора одинаковых кандидатов.

Пока можно говорить о том, что решение, основанное на нейросетях, проще реализовать в массовых продуктах. Если вам нужно набрать 1000 курьеров за день, вот тут автоматизация — хороший помощник. А если вам нужны инженеры, разработчики, конструкторы или архитекторы, никакой искусственный интеллект не поможет понять, хороший перед вами кандидат или плохой.

 Удаленным сотрудникам можно платить с помощью искусственного интеллекта. А кто подтвердит, что Вася должен получать 3 рубля, а индус 50 долларов? Это можно как-то автоматизировать?

— Как я уже говорил, автоматизированные системы стремятся забирать у людей рутинную работу. Например, вашей компании нужно оформить банковские платежки и выплатить вознаграждение сотне своих удаленных исполнителей из десятка разных стран. Есть IT-решение, которое позволяет это сделать нажатием одной кнопки. И чем больше таких решений будет, тем меньше времени люди будут тратить на рутинные операции. В этом и есть смысл развития технологий. Технологии берут

те виды деятельности, которые могут быть представлены как алгоритм, и автоматизируют. И чем дальше, тем более сложные операции будут автоматизированы или роботизированы. Например, сначала HR перестанут руками вводить информацию из одной базы в другую. Не нужно будет делать повторных действий. Потом не нужно будет собирать данные о результативности работы того или иного исполнителя, сотрудника. Система сможет сама понимать, что вот

клиентом, но далее нужен человек. Задача HR будет исправить эту ситуацию, потому что психологи из таких компьютерных систем откровенно плохие. И на первое место выходит то, что называется soft skills. Не так важны умения обрабатывать большие массивы данных или выявлять закономерности. А вот умение общаться с людьми, находить их сильные и слабые стороны, а также умения развивать, понимать, оценивать — будут выходить на первое место. И тут алго-

СИСТЕМА САМА СМОЖЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО ОН ТОКСИЧЕН, ПРОАНАЛИЗИРОВАВ ЕГО ПЕРЕПИСКУ В КОРПОРАТИВНОМ МЕССЕНДЖЕРЕ, ПОСМОТРЕВ, КАК ОН ОБЩАЕТСЯ С КЛИЕНТОМ. НО ДАЛЬШЕ НУЖЕН ЧЕЛОВЕК

этот человек делает больше, чем другие, предложит HR специалисту посмотреть и поговорить с таким человеком, может, его нужно повысить или предложить какие-то иные формы поощрения.

Задачей человека, конечно, останется содействие росту талантов, реакция на изменения в корпоративной среде и многое иное. Вот появился у вас токсичный сотрудник, надо с ним что-то делать. Система сама сможет узнать, что он токсичен, проанализировав его переписку в корпоративном мессенджере, посмотрев, как он общается с

ритмы и ИИ еще не скоро победят человека. Конечно, и мы это уже делаем. Мы берем правила, нормы и ограничения, существующие в стране, с которой мы работаем. Обрабатываем и систематизируем эти данные, после чего автоматизируем как создание документации, так и обработку платежей и всю отчетность по ним. Работает это примерно так: вы, как компания, решили нанять фрилансера — сегодня из Белоруссии, завтра из Индии, послезавтра из Австралии. Вы просто нажимаете кнопку и отправляете им ссылки-приглашения. После договариваетесь, что работа фри-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лансера из Белоруссии стоит 180 руб., из Бангладеш — 2300, а из Австралии — 13 000. И вас не беспокоит ни то, как оформить контракт, ни то, каким способом им заплатить. Система сама поймет, что вот этот человек оттуда и, значит, ему нужны такие-то документы, а вот этот оттуда — ему такие-то. А вам, как компании из России, документы нужны в бумажной форме, по определенному шаблону и на русском языке. Пришло начало месяца — и соответствующий документ готов, пользуйтесь. Белорусский исполнитель получил деньги на банковский счет, фрилансер из Индии — на свой PayPal кошелек, а австралиец — на карту Visa или Mastercard. Фрилансер сам указывает платежный метод и заполняет свои реквизиты. Ему просто придет ссылка. Прошел регистрацию, заполнил свои данные, выполнил работу и получил деньги — все сам. Вы не будете не то что думать об этом, вы не будете даже об этом знать.

 Сейчас очень много пишут о религии. Искусственный интеллект может оценить, насколько религия близка к действительности? Это миф или правда?

— Для начала давайте разграничим понятия «вера» и «религия». Потому что религий много, вероисповеданий — меньше. Искусственный интеллект или

программа может проанализировать религиозные тексты. Может выявить причины, по которым то или иное было написано. Например, откуда возникли требования кошерности в еде у иудеев. Алгоритм должен сопоставить известные факты, условия жизни, среды обитания, особенности климата, животного и растительного мира, уровня гигиены и технологии хранения и переработки еды. На основе этого будут сделаны выводы о реальной опасности или безопасности тех или иных продуктов питания для того, чтобы это общество выжило, и, вполне вероятно, программа укажет причину появления большинства таких ограничений. Целью нормальной религии может быть выживание как самого общества, так и отдельного индивидуума. Но это не ответит на вопрос о вере или мироустройстве. Этот вопрос каждый человек будет решать для себя сам. Все, что касается вопросов веры, — это вопрос человеческого мировоззрения, и компьютерные алгоритмы здесь бесполезны. По крайней мере, пока.

*Павел Шинкаренко,
основатель и генеральный директор
группы компаний **Solar Staff**

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Группа компаний Solar Staff почти 7 лет занимается продвижением сервиса для автоматизации документооборота и расчетов с удаленными командами в разных странах Европы, а в настоящее время и в Америке.

Пошаговый план быстрых стратегий в новых условиях экономики



Ильгиз Валинуров

«Business Connection»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сейчас много материалов, посвященных выживанию в кризисных условиях. Советы в основном полезные и интуитивно понятные вам, только не учитывают реальное положение компании.

Что-то вы уже делаете, а решение каких-то проблем пока прокрастинируете.

В зависимости от ситуации советы могут быть диаметрально разными.

Я предлагаю 19 решений в зависимости от того, что происходит у вас прямо сейчас.

Разберем системно 3 базовых варианта.

1. Компания точно закрывается
2. Компания будет продолжать работать, но ситуация ухудшилась
3. «Успешный успех» – кризис дал возможности роста, и вы «в шоколаде».

Я начал работать в пост-кризисный 1999 год, прожил и пережил кризисы 2008 и 2014 годов.

Итак, в первой ситуации что делаем?

1. Инвентаризируем активы. Что у нас есть? Помещения, техника, оборудование, дебиторка, репутация, экспертиза, база знаний, клиентская база, программное обеспечение, ли-

**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 

Бум онлайн-курсов связан, в первую очередь, с обязательствами офлайн провайдеров обучения сделать работы по полученным предоплатам. Через пару месяцев эти предоплаты закончатся, а новые бюджеты не будут выделены. Банкротства части подобных компаний мы скоро увидим. А вот консалтинг в сфере цифровизации, корпоративных систем автоматизации – это долгосрочный тренд.

Моя работа как карьерного консультанта будет продуктом высокой востребованности ближайшие полгода. Потом вернется к обычному «докризисному» режиму.

3. Ищем варианты экспорта своей продукции. Нынешний курс валюты позволяет не просто заработать на экспорте, а и предложить такие цены, чтобы потеснить устоявшихся местных игроков, если у вас большие амбиции и риск-аппетит.

4. Усиливаем команду профессионалами. Сейчас есть возможность привлечь тех, кто буквально пару месяцев назад не представлял вас как работодателя. И может даже вообще не думал о поиске или смене работы. А сегодня готов будет трудиться для вашего блага за адекватную, не завышенную заработную плату.

5. Когда дела идут слишком хорошо, компания может забывать о нали-

чии конкурентов. А они есть. И когда закончится ажиотаж, развеется дым пепелищ закрытых бизнесов, спрос на вашу продукцию может снизиться. И каждый выйдет со своей историей успеха. Что задумали конкуренты? Кем выйти в этой борьбе, с каким запасом прочности? Мониторьте это и минимум раз в неделю обсуждайте их успехи, идеи, рекламные кампании на общем собрании. Что вы можете повторить, а что сделать лучше?

Итак. Мы разобрали стратегии компании и ее топ-менеджеров в трех разных сценариях развития бизнеса.

Вы узнали себя в каком-то из сценариев. Самое главное – начать действовать. Ведь эту статью прочитали не только вы, но и ваши конкуренты. Покажите ее вашим топ-менеджерам, обсудите и сделайте!

***Ильгиз Валинуров,**
известный российский хедхантер,
владелец кадрового агентства
«Business Connection»

Эксклюзивно для 

Материал от экспертов Ассоциации
Рекрутинговых Агентств Урала

Онлайн-продажи и логистика вырастут даже после окончания пандемии

УА Консалтинг заказчиков – обычно заказчики на подбор персонала получают от вас его бесплатно, в “пакете”. А как сейчас? Не пора ли выставить ценник?

При подборе персонала мы всегда делаем экспертизу вакансии, оцениваем профиль относительно рынка труда и сопоставимости задач и требований и даем заказчику наши комментарии и рекомендации. Это, конечно, входит в пакет подбора персонала, и это не будет у нас платной услугой, поскольку это то, что позволяет прийти к нужному результату в подборе для заказчика, это тот сервис, который получает заказчик, обратившись в хорошее кадровое агентство. Кроме этого, мы курируем сотрудника (найденного нами) в период испытательного срока, это тоже часть услуги.



Елена Киселева

«Люди Дела»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если же для заказчика, особенно для тех, у кого нет собственного HR-менеджера, есть актуальная потребность в разработке системы адаптации, ее внедрении и оценке сотрудников после испытательного срока, то это уже отдельная услуга, которая является платной. Или важно помочь оценить действующий персонал, чтобы понять эффективность и принять правильные решения для бизнеса.

Возможно, в текущей ситуации Заказчику нужна будет помощь в высвобождении персонала, в проведении выходного интервью, в консультировании высвобождаемых сотрудников по рынку труда и поиску новой работы. Это позволит работодателю сохранить свою репутацию на рынке труда и максимально корректно расстаться с сотрудниками. И это тоже будет от-

дельная услуга – аутплейсмент.

УТ Карьерный консалтинг – чем и как вы помогаете кандидатам, и как строится система гонораров?

— Карьерное консультирование – услуга, которую предлагают ряд кадровых агентств для кандидатов, которые испытывают сложности в поиске работы, выборе профессии, дальнейшей карьере и т. п.

Хочу отметить, что кадровые агентства не берут деньги с кандидатов за самотрудоустройство. На все вакансии, открытые в агентстве, кандидат рассматривается бесплатно. Услуги оплачивает работодатель. Поэтому советую всем кандидатам отправлять свое резюме и активно рассматривать уникальные вакансии агентств.

**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



Большое значение в удержании сотрудников имеет их лояльность компании, руководителю (собственнику), вера в то, что все наладится. Сотрудники ценят прозрачность открытость со стороны руководителей, им важно понимать, какие перспективы у компании, сколько нужно потерпеть, важно снизить уровень тревожности.

УП Кого завтра будут считать новым “вишневым садом”? В кого готовы вкладываться сегодня компании?

— Это те, кто способен быстро адаптироваться к изменениям, кто способен быть эффективным в условиях изменений.

Еще больше будет цениться сотрудник (менеджер) – fast tracker, человек, который быстро принимает решение, быстро действует. Модная тема «борьба за таланты» отойдет на второй план. В цене будут потенциальные сотрудники. Что это значит, как оценить потенциал? Это способность быстро усваивать большие объемы информации, применять новые знания в

своей работе; учиться на своих ошибках, рефлексировать и не наступать на грабли дважды.

УП Надолго ли компании отказались от услуг внешних тренеров?

— Возможность онлайн-обучения, безусловно, сильно повлияло на рынок обучающих продуктов. Традиционный формат тренингов уйдет в прошлое. Внешние тренеры будут привлекаться для комплексных развивающих проектов, под конкретную задачу, с пониманием, какие приращения получит бизнес, как можно оцифровать эти приращения, с посттренинговым сопровождением. Тренеры – только практики, те, кто не только знает, но и умеет делать то, чему обучает. И как бы ни ругали коучинг, он будет играть все большую роль в развитии сотрудников.

***Галина Веричева,**
директор по развитию, компания
«Кадровые технологии»

Справка о спикере:

Опыт в рекрутинге 23 года, в карьерном коучинге 19 лет.

Справка о компании:

Компания «Кадровые технологии» - 20 лет опыт в поиске и оценке персонала на территории РФ. Специализация: Производство. Строительство. Продажи в технической сфере. Руководители. Ключевые специалисты. Массовый персонал. Активный член региональных и федеральных профессиональных сообществ.
<https://www.ktekt.ru/>

Эксклюзивно для



Даррен Харди

"Накопительный эффект"






 совершить прорыв в жизни, на избранном вами поприще достичь подлинных и устойчивых результатов – звучит заманчиво, не правда ли? Раскрытию этой важной темы, методик и способов совершения такого прорыва посвящена книга американца Даррена Харди «Накопительный эффект».

Об авторе. Д. Харди – по-нашему, ветеран предпринимательства! В деле с 18 лет, и целых 25 лет считался ключевой фигурой в американском медиа-бизнесе, издавая два деловых журнала: *Success* и *Success Media*. Некоторое время руководил парой собственных телевизионных сетей, ориентированных на пропаганду делового развития.

Но настоящее признание и широкую известность Д. Харди обрел в 2010 году, когда он издал книгу, быстро ставшую бестселлером: *The Compound Effect* – «Накопительный эффект».

В издании автор изложил простую в понимании формулу личного успеха, основанную на индивидуальной способности принимать значимые решения.

Успех достигается накопительством

Во вступительной главе Д. Харди сразу вводит читателя в курс сюжета: «Эта книга об успехе и о том, что действительно необходимо для его достижения». Автор считает, что сама по себе стратегия уже давно ни для кого не секрет, но, тем не менее, очень многие ее игнорируют, ошибочно полагая, что давно уже знакомы со всеми секретами деловой жизни.

Д. Харди описал 6 стратегий, и они обязательно улучшат наш доход, подняв его на высокий уровень. Д. Харди убежден: «Ничто не работает так, как сила накопительного эффекта, проявляющаяся при совершении последовательных действий».

Без лишней скромности Д. Харди признается: «Я добился значительно успеха в бизнесе, потому что жил по принципам, о которых вы прочитаете в этой книге. Последние 20 лет я тщательно изучал успех и достижения. Были потрачены сотни тысяч долларов, чтобы испробовать множество разнообразных идей, подходов и принципов.



И мой личный опыт показал: не важно, что вы изучаете, какую стратегию или тактику используете. Успех – результат действия системы под названием «накопительный эффект».

Таким признанием Д. Харди интригует читателя просто наповал, и, закончив чтение вступительной части, мы начинаем знакомить наших подписчиков с основным содержанием «Накопительного эффекта».

Эффект должен работать на нас

Приступая к рассказу о ценности теории накопительного эффекта, Д. Харди заявляет, что мы в большинстве своем перестали ценить усердную и последовательную работу: «Общество живет в постоянном обмане. Реклама буквально гипнотизирует нас, выдумывая несуществующие проблемы и предлагая купить решение в интернете. Нас заставляют верить в счастливый конец, как в фильмах или романах».

Трактовка понятия «накопительный эффект по Д. Харди» необыкновенно проста: «Накопительный эффект – это получение значительной выгоды посредством мелких продуманных решений».

В претворении теории накопительного эффекта только кажется, что всё здесь просто и всякий шаг вперед не оказывает сильного влияния на жизнь.

«Но конечный результат впечатляет, – спешит разуверить нетерпеливых Д. Харди. – Касается ли это вопросов здоровья, отношений, финансов или чего-либо еще не менее важного, происходящие изменения практически неощутимы, их трудно отследить. Благодаря им невозможно достичь быстрого или внушительного результата, речь не идет о большом выигрыше или мгновенной выгоде, которой можно было бы похвастаться». Оказывается, что даже небольшое изменение может иметь колоссальные последствия и повлечь неожиданную и непредсказуемую цепную реакцию. Упорство, настойчивость, время, и результат становится очевидным и даже предсказуемым. Согласно Д. Харди, наши самые древние предки жили в полном согласии с теорией накопительного эффекта: «Они знали, что секрет успеха в усердном труде, дисциплине и хороших привычках».

Основной посыл этой части книги: «Пусть накопительный эффект работает на вас!»

И здесь Д. Харди предлагает нам пошагово достигать первых побед на пути приближения к накопительному эффекту.

- Выписать отговорки, сдерживающие вас; наверстайте упущенное как на работе, так и в личном развитии, чтобы превзойти любого, в том числе старого себя.



- Выписать полдюжины маленьких шагов, которые поведут вас в абсолютно новом, позитивном направлении.
- Выписать полдюжины незначительных действий, которые вы прекращаете совершать, которые вредят вашему результату.
- Составьте список тех навыков и областей, где вы добились наибольшего успеха в прошлом.

Что решим, то и пожнем

Говоря о важности принимаемых нами решений, Д. Харди подчеркивает, что в итоге наша жизнь – сумма всех решений: «Эти решения могут стать нашими лучшими друзьями или же злейшими врагами. Они могут привести нас к нашим целям или отправить вращаться далеко на орбиту». Не поспоришь, что и говорить. Ведь всё в нашей жизни появилось благодаря тому, что когда-то мы приняли то или иное решение, и выбор всегда находится в основе каждого результата.

По Д. Харди, любое наше решение обуславливает поведение, которое со временем превращается в привычку. Сделаем плохой выбор, и оказываемся в самом начале пути, где нам предстоит снова делать выбор, порой еще сложнее предыдущего. Не будем выбирать вообще, поплывем по течению. Здесь автор книги очень философски

заключает: «По сути, вы делаете выбор, а затем выбор делает вас».

По мнению Д. Харди, каждое решение, даже самое маленькое, меняет траекторию нашей жизни. Он же считает, что каждый выбор определяет, как проявит себя накопительный эффект в нашей жизни. Беда в том, что мы часто позволяем себе принять решение, не обдумав его. И до тех пор, пока мы совершаем эти неосознанные поступки, мы не сможем повлиять на свое поведение и приобрести полезные привычки. «Пора проснуться и сделать правильный выбор», – призывает нас автор «Накопительного эффекта».

Наши привычки

Пересказывая нам одну старую притчу, Д. Харди, таким образом, дает нам почувствовать, как велика сила наших привычек. Привычки, в самом деле, контролируют нашу жизнь. Ведь чем они старше, тем нам сложнее избавиться от них: «Некоторые становятся настолько огромными, с такими глубокими корнями, что тебе и в голову не придет начать с ними бороться», – заключает Д. Харди.

Не всё так плохо, если дальше поддерживать беседу с Д. Харди об этих ужасающих привычках и их силе. Д. Харди продолжает в расчете именно на таких людей: «Ежедневный распорядок, основанный на полезных привычках, –



то, что отличает успешных людей от всех остальных».

А вот и один из способов избавления от вредных привычек: «При должном количестве практики и тренировок любое поведение, будь то плохое или хорошее, со временем становится автоматическим. Таким образом, мы можем сознательно менять свои привычки».

Как бы совсем и несложно следовать таким простым и правильным советам. Но дело в том, что некий желаемый нами выигрыш или сиюминутное удовольствие от плохих привычек часто сильно перевешивает наши самые разумные доводы. Тогда тем более прав Д. Харди, считающий, что вот и наступил момент, чтобы нам очнуться и осознать, «что привычки, которым вы потакаете, однажды доведут до катастрофы. Крошечные изменения в поведении могут привести к огромным изменениям в вашей жизни». Как же сделать так, чтобы нас ничто не мотивировало на желание получить сиюминутное удовольствие? Совет от Д. Харди: секрет прост: надо сделать свою силу «зачем» как можно более мощной, негибкой!

Всё же мы советуем вам взяться за книгу Д. Харди и в этой же главе прочесть, какие радикальные приемы предлагает автор, чтобы очистить вашу жизнь от зависимости к вредным при-

вычкам. Не забудьте, что это еще один шаг вперед к осуществлению принципов накопительного эффекта.

Ловите момент!

А поймав, важно не выпустить момент, который еще более приблизит вас к осуществлению накопительного эффекта, учит Д. Харди.

На сей раз методика овладения таким удобным моментом не занимает много места в книге.

Создайте собственный утренний и вечерний распорядок. Разработайте четкое и надежное расписание.

- Определите три сферы жизни, где вы не слишком последовательны. Какие последствия влечет ваша бессистемность? Пообещайте себе быть упорным в своих начинаниях.

- В своем регистраторе запишите полдюжины действий, которые пригодятся вам для достижения новых целей. Это тот вариант поведения, который должен обрести свой ритм и привести к встрече с удобным моментом.

Не исключая факторы

«Чтобы двигаться к своим целям, вам нужно понимать и регулировать внешние факторы, чтобы они вам помогали, а не мешали на пути к успеху»,



– продолжает наставлять нас Д. Харди. Разберемся вместе с автором, что здесь и к чему.

На каждого оказывают влияние три вида факторов: исходные (то, что в вашей голове), общество (люди, с которыми вы проводите время) и окружающая обстановка (среда).

Оказывается, если мы хотим, чтобы наш мозг действовал на полную мощность, то надо еще более внимательно относиться к тому, что мы в него закладываем. Кормим ли мы его выпусками новостей или тупыми сериалами? Всё это оказывает прямое влияние на продуктивность и наши результаты. «Нам нужно защитить и подкормить свой разум. Для этого надо быть внимательнее и активно следить за тем, что он поглощает», – заключает Д. Харди.

Мы живем в окружении подобных себе, но очень разных людей. И здесь мы помещаем несколько советов от Д. Харди, как предостеречь себя от плохого воздействия окружающих.

«Осторожно! Нельзя общаться с плохими людьми и ждать положительных изменений в жизни».

«Я постоянно вычеркиваю из своей жизни людей, которые отказываются расти и жить позитивно. Улучшение своего круга общения — долгосрочный процесс».

«Есть люди, с которыми вы можете провести вместе три часа, но не три дня. С другими можно провести три минуты, но не три часа. Всегда нужно помнить, что влияние окружающих людей очень мощное, хотя и незаметное. Человек, идущий рядом, может скорректировать вашу скорость, прибавите вы шаг или замедлитесь, в прямом и переносном смысле. Также люди, с которыми вы проводите время, будут обязательно прямо или косвенно воздействовать на ваше мнение, действия и поступки».

«Обратите внимание на людей, обладающих положительными качествами, которые вам необходимы». А вот и пошаговое приближение к цели, когда мы хотим научиться – правильно общаться для достижения накопительного эффекта.

- Определите, какое влияние на вашу жизнь оказывают СМИ. Определите, насколько вам необходимо защитить ваш стакан (разум) и как вы будете наполнять ваш стакан (разум) постоянным потоком позитивной, поддерживающей энергии.

- Оцените ваше общение. С кем вам лучше его ограничить? А с кем вообще стоит прекратить? Наметьте план расширения полезного общения.

- Выберите себе партнера. Решите, когда, насколько часто и о чем вы бу-



дете друг другу отчитываться, и каких новых идей будете друг от друга ожидать во время ваших бесед.

- Выделите три сферы жизни, которые вы больше всего хотели бы улучшить. Найдите себе наставника в каждой сфере. Наставниками могут стать люди, добившиеся успеха в этой области, с кем вы сможете кратко пообщаться. Ими также смогут стать люди, записавшие свои идеи в книгах или на CD.

Не ускориться ли нам?

При должном ускорении накопительный эффект поможет нам прорваться на новый уровень успеха намного быстрее, чем мы можем себе запланировать или даже просто представить. Это в самом деле так, если прислушаться к наставлениям Д. Харди: «Если вы подготовлены, опытны, обучены и приложили должный уровень усилий, рано или поздно перед вами обязательно откроется момент истины. В это время вы решаете, кто вы и кем хотите стать».

А как быть, если ты оказываешься на пределе возможностей? «Нужно проявить настойчивость и идти на принцип. Взбирайтесь на стену, пусть ваше старое слабое «я» останется внизу, тогда впереди вы обретете свое мощное, победоносное и ликующее «я», — не оставляет нас без совета Д. Харди.

А вот замечательный по своей убедительной образности совет от Д. Харди, как преумножить результаты своей деятельности: «Рассматривать себя в роли своего основного конкурента — мощнейший стимул. Разбейся в лепешку, но преодолей себя. Еще один способ улучшить результаты — не думать о том, что от тебя ожидают остальные. Делайте больше, чем просто «достаточно». Видите, как важно убедить себя в том, что ты тоже можешь в каждой сфере своей жизни делать больше, чем от тебя ожидают.

Немаловажно при следовании к накопительному эффекту иногда остановиться и спросить себя: в какой сфере своей жизни ты мог бы выйти за рамки и совершить больше, чем от тебя ожидают? Д. Харди рекомендует: не нужно грандиозных усилий, лишь чуть больше, но в нужной точке — и это на порядок увеличит результат.

Как один из способов, чтобы вас услышали, чтобы ускорить накопительный эффект, Д. Харди называет прием привлечения внимания. Ведь сегодня общество испытывает дефицит именно внимания и перенасыщение пропагандой. И сразу же очередной совет от автора книги: «Если у вас есть веская причина или идеал, к которому надо стремиться, делайте все возможное и невозможное, чтобы вас услышали. Добавьте немного безрассудства в свой репертуар».



Американским тренерам по бизнесу, пишущим книги, свойственно считать: делать многое можно лучше, чем от вас ожидают. Как иллюстрацию к такому посылу Д. Харди приводит рассказ о Стиве Джобсе: «Это одна из причин, почему я так восхищаюсь Стивом Джобсом. Среди самых блестящих людей, что были на обложке Success, Джобс в числе моих любимчиков. Чего бы вы ни надеялись увидеть в новом продукте от Apple, Джобс всегда слегка (а то и сильно) что-то добавлял, чтобы произвести эффект. В масштабе происходящего это может быть какая-то мелочь, но, тем не менее, этого никто не ждал, поэтому это увеличивает привлекательность продукта и повышает лояльность клиентов».

Д. Харди считает, что такие принципы заслуживают применения в жизни — в наших ежедневных делах, привычках: «Потратив чуть больше времени, энергии и умственных усилий, вы не просто улучшите свой результат, а качественно приумножите его. Нужно очень немного «экстра», чтобы стать экстраординарным. Во всех сферах своей жизни старайтесь найти факторы-множители, чтобы вы могли зайти немного дальше, продвинуться чуть глубже, продолжать немного дольше, готовиться и выступать немного лучше. В какой области вы можете быть лучше и выше ожидаемого результата? Когда вы можете вести себя неожиданно? Найдите как можно больше шансов для ВАУ, и все

вокруг будут поражены тем уровнем, на который вы подниметесь, и той скоростью, которую вы разовьете. В мире, где большинство вещей не отвечают нашим ожиданиям, можно легко увеличить свои показатели и выделиться из толпы, делая лишь чуть больше ожидаемого».

Закрывая книгу

Ну что же, мы надеемся, с нашей помощью вы чуть разобрались в теории накопительного эффекта Д. Харди? Итак, накопительный эффект — это тот инструмент, который вместе с системным подходом и правильными действиями навсегда изменит вашу жизнь. Возможно, когда вы освоите эту книгу полностью, она и ее философия станут вашим путеводителем. Ведь автор книги надеется, что его идеи и стратегии приведут вас к весомым результатам: «Как только вы заметите, что вы сбились с пути и утратили системный подход, что вы хотите возродить мотивацию, берите в руки эту книгу».

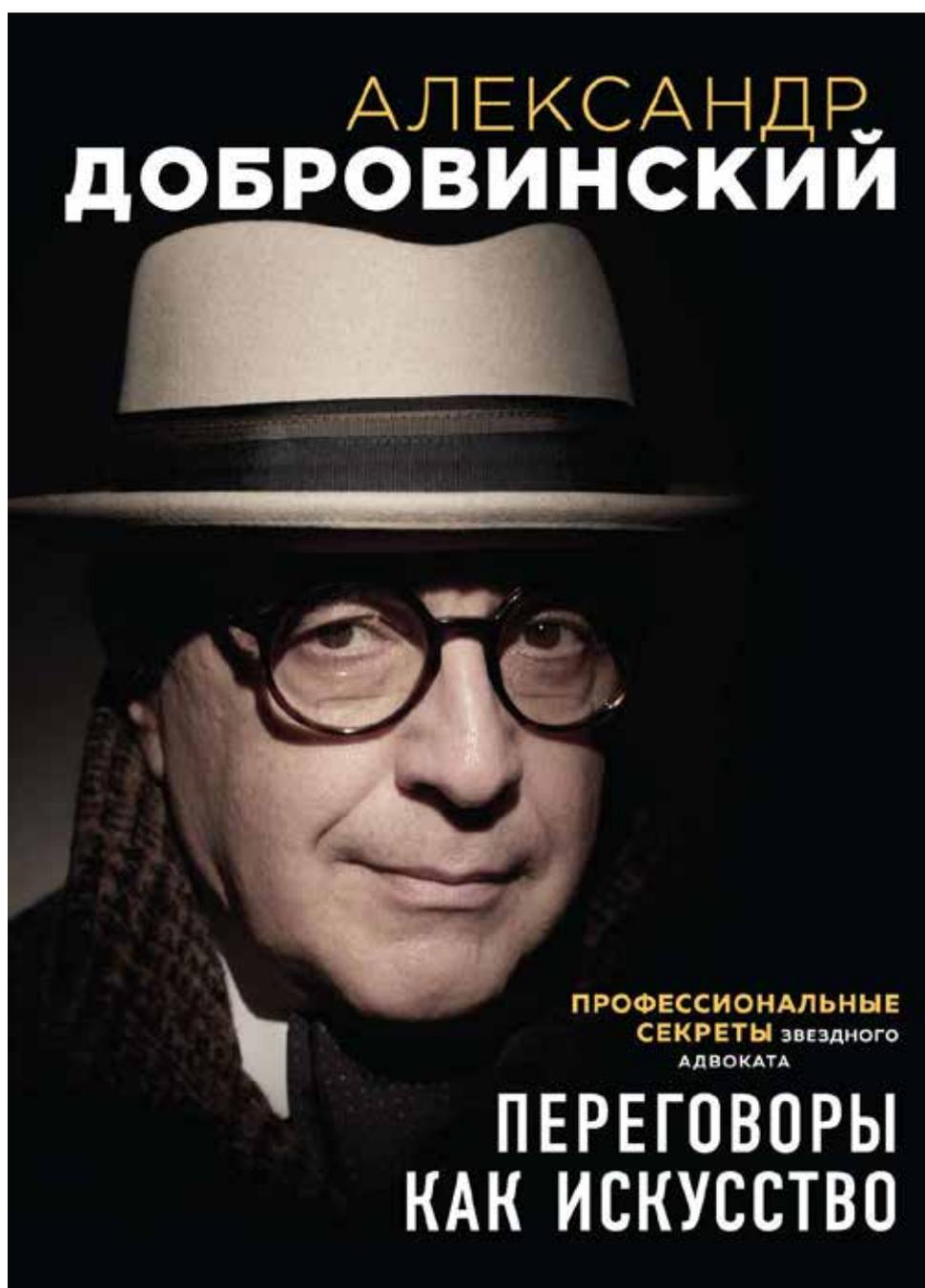


*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Александр Добровинский "Переговоры как искусство"





Уважаемые подписчики, сегодня мы знакомим вас с обзором книги Александра Добровинского «Переговоры как искусство». Как всегда кратко, надеюсь, что обзор заинтересует вас, и вы непременно возьмете в руки саму книгу и окунетесь в интереснейшее повествование.

Книга А. Добровинского в доступной форме, весьма увлекательно учит читателя мастерству ведения переговоров любого уровня. Вообще, автор данного обзора под заголовком этой книги добавил бы подзаголовок: «Адвокатские байки». По существу, именно из баек – занимательных рассказов – состоит весь книжный контент.

Об авторе. А. Добровинский – российский адвокат, управляющий партнер Московской коллегии адвокатов «Александр Добровинский и партнеры», кандидат юридических наук. Участвовал в резонансных делах и судебных

процессах крупных бизнесменов, VIP из мира политики, шоу-бизнеса, спорта и искусства.

Что наша жизнь? Переговоры!

В экспозиции к своему сочинению автор признается, что в целях обобщения и систематизации собственного опыта при проведении различных переговоров написана эта книга. Ибо, по мнению А. Добровинского, вся наша жизнь – это постоянно идущие переговоры с кем-либо: «Мы все живем в социуме. В детстве я не хотел есть манную кашу и поэтому шел в «переговорах» со своей мамой на разные уловки. Мы доказываем что-то учителям, убеждаем любимых, спорим с коллегами на работе. Да мало ли?»

От мастерства представляющего одну из сторон в переговорном процессе и зависит успех такого общения: «Победителем в состязании окажется сторона, которая была более логична в своих аргументах, говорила понятным языком, была более убедительна и достоверна». Ну что ж, логика этого вполне оправдана и понятна!

Стратегия победы

А. Добровинский: «Чтобы победить, надо знать самые простые законы. И смотреть на ситуацию с трех позиций: с точки зрения инте-



ресов противника, своих собственных и какие выгоды можно извлечь из документов, напрямую к доказательству не относящихся».

По профессиональному мнению А. Добровинского, в любых переговорах, в любом процессе надо использовать все шансы. Стремящийся к победе на переговорах должен всегда быть готов принять на себя ответственность и в случае чего — вину. Только тогда успех будет гарантирован. В своих рассуждениях автор книги приводит выражение одного из своих старших коллег, считавшего, что «переговоры – это только шантаж и насилие». Иными словами говоря, пишет автор, это использование своего рычага давления. Важно найти его, ведь именно он в разы усилит вашу позицию и собьет противника с ног. А. Добровинский так раскрывает суть рычага давления: «Некий аргумент, который ослабит позицию противника или абсолютно лишит его желания сопротивляться вам. Четкая позиция, которую надо в обязательном порядке принять за основу ведения переговоров».

Автор учит, что у идущего на переговоры должен быть такой ресурс, который позволит победить: «Чтобы в самый ответственный момент вынуть крайний аргумент из своего мозга или кармана». А как сложатся переговоры в случае отсутствия рычага давления? «Если рычага давления нет, переговоры обречены на провал, – делится горькой правдой А.

Добровинский, – И тогда лучше на них вообще не ходить – у вас будет слабая позиция. Вы придете просто поговорить – а умные или хитрые люди со всех сторон обложат аргументами и сотрут вас в порошок. Что делать, если рычага-аргумента нет? Самое простое – избежать переговоров как таковых. Второе – рычаг надо придумать, создать или развить. Или выждать время – выяснить позицию противоположной стороны, отложить переговоры и придумать выход из создавшегося положения. Рано или поздно рычаг давления должен появиться».

Но случается, что не только рычаг отсутствует, но его и вообще не будет. В данной ситуации перевес на стороне оппонентов, и тогда переговоры нужно переводить в другую плоскость. Например, начать разговаривать с позиции силы, как это обычно бывает при захвате заложников террористами: «Нет рычага давления на сумасшедших людей. А если нет, – значит, нужно применять какое-то кардинальное решение, создавать рычаг давления, в данном случае силовой».

Иногда в переговорах целесообразно применение шантажа, ведь иной раз шантаж усиливает действие рычага давления. И здесь А. Добровинский предупреждает: «Не забудьте – любой шантаж действует ровно до того момента, пока он не приведен в действие. Когда ты запустил процесс, включил шантаж,



то угрозы больше нет и вашему противнику нечего бояться. Ожидание конца страшнее, чем сам конец».

«Тяжелая артиллерия» – так характеризует А. Добровинский использование приема под названием «рычаг давления», и прежде чем отважиться на его применение, автор стратегии советует хорошенько его оценить: «Понимать, что у вас за рычаг, когда вы сможете привести его в действие и что после этого получите в итоге. Мощное оружие сделает вас победителем, слабое – приведет к провалу». А вот и несколько обязательных правил в переговорной стратегии с использованием рычага давления.

«Правило № 1. Выясните слабые места соперника и вспомните свои сильные стороны. Сначала стоит взвесить обе позиции – свою и противоположную. Затем выстроить систему аргументации, которая приведет к давлению на оппонента. Нужно понимать, чем вам может ответить соперник, и подумать, чем вы сможете ответить на контрмеры».

«Правило № 2. Если у вас на руках нет козырей, затягивайте игру. Единственная возможность при никчемной позиции – тянуть время, продолжать вести унылые переговоры в надежде, что скоро что-то произойдет – например, изменится расстановка сил или противнику просто надоест тяжба. Врага можно взять измором и осадой. Он устанет

доказывать, что сильнее, и отступится. Уйти с переговоров, чтобы проанализировать, что происходит, и потом получить рычаг, – это ключ к победе».

«Правило № 3. Усиьте свою позицию и примите контрмеры».

«Правило № 4. Навязывайте свои условия игры».

«Правило № 5. Победитель должен быть один. Есть расхожее мнение, что успешные переговоры должны закончиться к обоюдному удовлетворению – две стороны должны уйти довольными. А я считаю, что переговоры должны закончиться так, как нужно мне. И в выигрышной позиции должна оказаться одна сторона. Та, которую представляю я».

Заканчивая рассуждения о ценности правильного рычага давления на переговорах, А. Добровинский делает вывод: «Рычаг в переговорах – абсолютно точная ключевая вещь. Это козыри, которые помогут выиграть. Главное – заранее их найти и применить в процессе переговоров».

А если шансы равны нулю?

Увы, надо быть реалистами и часто не следует стопроцентно рассчитывать на желанную победу в процессе переговоров. Победа не светит вам, если ваш оппонент вооружен правами и железны-



ми аргументами. «Но в любой ситуации, в самой слабой позиции остается возможность смягчить удар или снизить риски», – снисходит к вам А. Добровинский. И для этого случая у адвоката с многолетней практикой существует свод наработанных правил. Познакомимся с ними.

«Правило № 1. Возьмите паузу. Если не можете победить стремительно, нужно тянуть время, и оно даст дополнительный ресурс. Отсрочка часто работает на нас».

«Правило № 2. Задействуйте все возможности. Подумайте, кто может стать вашим союзником и есть ли обходные пути решения проблемы».

«Правило № 3. Включите у противника чувства. И пусть это называется «эмоциональный шантаж». Перед эмоциями рассыпается самая железная аргументация. Особенно когда перед тобой сидит женщина. Особенно эффективно доносить важную мысль, глядя визави в левый глаз – так у партнера возникает ощущение, что вы смотрите ему «прямо в душу». Этот прием активно используется в НЛП (нейролингвистическом программировании)».

«Правило № 4. Долой блеф! Это ловушка. Игра ва-банк опасна, потому что ситуация может обернуться самой худшей стороной и расплата последует незамедлительно».

«Правило № 5. Если проигрыш близок – как можно быстрее сдавайтесь. Мгновенная капитуляция маскирует сокрушительное поражение и дает возможность получить некие преференции».

Каждому переговорщику широкий профиль!

Автор книги за то, что извлекать выгоду из умения договариваться с другими людьми – иной раз это сулит немалые дивиденды. И вообще, по мнению А. Добровинского, в связи с этим следует учиться умению договариваться с кем угодно и о чем угодно. А для успеха, считает он, важно быть всегда приветливыми со всеми, не исключая дворников и продавцов.

Чтобы удостовериться, что немалая часть нашей жизни проходит в постоянных переговорах, А. Добровинский советует прибегнуть к помощи секундомера: в течение недели посчитать время, прошедшее у нас в переговорах с кем-либо. И вот по поводу этого открытия резюме автора «Переговоров как искусства»: «Увидите, это колоссальное количество времени и занимает иногда треть вашего дня. Поэтому относиться к процессу коммуникации наплевательски нельзя. От удачно проведенных переговоров зависит состояние души и финансов. И даже семейное счастье. Умение договариваться и отстаивать свою позицию – это вообще важнейший инструмент в бизнесе, да и в жизни тоже».



Собирающийся вступить в важные для него переговоры должен суметь донести до человека свою позицию, при этом отдавая себе отчет, какие препятствия у него на пути к цели – к желанной победе. При этом ни в коем случае нельзя пренебрежительно относиться к людям, с которыми приходится договариваться — ведь от них часто зависит многое.

А теперь несколько правил от А. Добровинского для ведущих переговоры – переговорщиков широкого профиля.

«Правило № 1. Выдайте собеседнику кредит доверия. Неблагоразумно недооценивать соперников. Не нужно считать себя более умным и более знающим, чем человек, который сидит напротив вас и который, кстати, возможно, готовится загнать вас в ловушку».

«Правило № 2. Улыбайтесь всем людям, с которыми имеете дело».

«Правило № 3. Если хотите, чтобы вас услышали, донесите до противоположной стороны свою позицию».

«Правило № 4. Задавайте вопросы и переспрашивайте».

«Правило № 5. Определитесь, какой наивысший результат вы намерены получить. Контролируйте ситуацию от начала до конца — если хотите, чтобы она разворачивалась по вашему сценарию».

Нельзя оставить без внимания и эти слова А. Добровинского, прислушаемся к ним и запомним: **«Учитесь доносить свою мысль до других, будьте внимательны и доброжелательны со всеми окружающими, даже если они кажутся вам незначительными. В искусстве переговоров мелочей нет! Как нет в мире и маленьких людей. Уверен в этом».**

Производим хорошее впечатление

А. Добровинский считает: если вы обладаете талантом с ходу завоевывать людские симпатии, это, по меньшей мере, половина успеха, если вообще не все 90%. Нет такой способности, или она недостаточно развита, автор «Переговоров как искусства» не жалеет времени для вас на мастер-класс по этой теме. Оказывается, психологи восприятия считают, что нужно не более 40 секунд, чтобы впечататься в память окружающих и оставить какую-либо эмоцию — или со знаком плюс, или со знаком минус.

Для начала А. Добровинский выступает в роли постановщика речи. Он предупреждает, что ее темп воспринимается по-разному, и уже только это создает о нас впечатление. По данным ученых, больше всего убеждает неторопливая и негромкая, слегка расслабленная речь. Потому что монолог излишне быстрый, частый, с проглатыванием слов порождает у вашего собеседника мысль о незначительности того, что мы хотим ему



сообщить. Да и так спешно говорящий теряет нить и стержень разговора.

Мастер-класс по обаянию

«Важно создать образ открытого человека, который не держит камня за пазухой. Это достигается широкой улыбкой, радушными жестами вроде распахнутых рук а-ля объятия.

Никогда не садись, когда ты пришел куда-то на встречу, только стой. Не люблю вести переговоры в ресторанах. Потому что разговаривать с полным ртом невозможно, особенно когда к тебе обращаются и спрашивают твое мнение.

Если не хотите произвести впечатление неуверенного и некомпетентного человека — открыто, прямо и доброжелательно смотрите собеседникам в глаза.

Важно уважать чужую территорию. Часто вижу людей, которые на переговорах тут же «захватывают чужое пространство» — кладут на стол сначала портфель. Это неуважение к окружающим».

И снова золотые правила от автора

«Правило № 1. Улыбнитесь и скажите комплимент окружающим. Фраза «Доброе слово и кошке приятно» — ключ ко всему».

«Правило № 2. Выбирайте «правильное» место встречи. И если это деловые переговоры, где придется много разговаривать, — пусть это будет не кафе или ресторан».

«Правило № 3. Не прячьте взгляд, смотрите людям в глаза. Тот, кто отводит или прячет бегающие глазки, — обманывает или просто не знает, о чем говорить.

«Правило № 4. Сделайте вид, что вам нечего скрывать, и вас априори ни в чем не заподозрят».

«Правило № 5. Выбирайте недорогие и ни к чему не обязывающие подарки».

Наконец, милый, остроумный вывод А. Добровинскому к своему мастер-классу:

«Успеть понравиться новым знакомым за классические 40 секунд легко. Как минимум за это время можно успеть улыбнуться».

Куда ж без логики и аргументов

У этой части книги А. Добровинского цель научить вас, как загнать в ловушку вашего оппонента, а также зажать его в идейные тиски, да еще в тот момент, когда противник этого даже не предчувствует. Пожелание от автора книги: аргументы должны были выстроены не из вашего понимания, а из понимания че-



ловека или группы людей, которых вам предстоит в чем-то убедить.

В переговорах будет основополагающим, когда один постулат – аргумент логически вытекает из предыдущего. Надо учесть, что короткие и простые фразы воспринимаются значительно легче, чем долгая и витиеватая речь.

И по этому поводу несколько правил от А. Добровинского.

«Правило № 1. Обязательно просчитайте максимально достижимый результат от этих переговоров и стремитесь к нему».

«Правило № 2. Молчание есть ваше основное оружие. Вы молчите – оппонент говорит».

«Правило № 3. В процессе переговоров больше спрашивайте. Больше слушаете – меньше рискуете проболтаться».

Закрывая книгу

В этом материале мы постарались передать читающему обзор книги «Переговоры как искусство» главный авторский посыл: удачным переговорщиком может быть каждый. От себя добавим: если он примет к сведению все рекомендации А. Добровинского. На наш взгляд, изложения они вполне доступно, иллюстрированы яркими показательными примерами.

Автор показывает нам обратную сторону нескольких громких процессов, в которых он участвовал. Право же, это очень увлекательный «караван адвокатских историй»! Александр Андреевич делится с читателем не только мотивами решений, он с большой живописностью показывает нам, чего стоят одно слово, фраза или поступок. Долгий, казалось бы, безнадежный спор может быть прекращен благодаря этому. «У каждой стороны «своя правда» и «своя истина». Победителем в состязании окажется сторона, которая была более логична в своих аргументах, говорила понятным языком, была более убедительна и достоверна», – слова автора книги, подтверждающие такой вывод.

Отметим, автор книги не скрывает, ему бы хотелось, чтобы эта книга вызвала дискуссию. Книга А. Добровинского ко всем ее многочисленным достоинствам обладает еще и элементарной прикладной заданностью – содержит большое количество советов людям.



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



"Система в частной компании – это когда делом занимаются профессионалы, надзором за ними занимаются другие профессионалы, акционер занимается тем, что идиотов на работу не пускает, а профессионалов поощряет."

Андрей Мельниченко



Ева Сечина

адвокат

*М*ельниченко Андрей Игоревич, обладая состоянием в \$12,5 млрд, в 2020 году занял в рейтинге миллиардеров Forbes 9-е место среди российских миллиардеров. По данным Bloomberg, обладает состоянием в \$13,6 млрд, поэтому, несомненно, его выводы и заключения относительно системы в частной компании очень ценны. Разделение труда – один из важных этапов развития общества. «Сапоги должен точить сапожник, пироги – печь пирожник». Продавать продавец, а управлять – управленец. Каждый профессионал эффективен на своем месте.

Хочется лишь немного юридически прокомментировать цитату известного предпринимателя в части «акционер занимается тем, что идиотов на работу не пускает, а профессионалов поощряет».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Согласно пункту 2 статьи 31 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» «Акционеры – владельцы обыкновенных акций общества могут в соответствии с настоящим Федеральным законом и уставом общества участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации общества – право на получение части его имущества».

Статья 32 Права акционеров – владельцев привилегированных акций общества вышеуказанного закона в пункте 1 устанавливает, что «Акционеры – владельцы привилегированных акций общества не имеют права голоса на общем собрании акционеров, если иное не установлено настоящим Федеральным законом».

Таким образом, «не пустить идиота на работу или поощрить профессионала» могут только акционеры – владельцы обыкновенных акций общества при условии наличия у них большинства голосов в голосовании, и если акционерное общество на собрании вынесло на повестку дня вопрос «о недопущении идиота на работу или о поощрении профессионала».

При этом согласно статье 48 закона «Об акционерных обществах» к компетенции общего собрания прямо не от-

несены вопросы отстранения любых работников акционерного общества или вопросы поощрения.

Собрание акционеров вправе избрать членов совета директоров и прекратить их полномочия (подпункт 4 пункта 1 статьи 48 закона «Об акционерных обществах»); избрать исполнительный орган (генерального директора или директора) и досрочно прекратить его полномочия (подпункт 8 пункта 1 статьи 48 закона «Об акционерных обществах»); избрать членов ревизионной комиссии общества и досрочно прекратить их полномочия (подпункт 9 пункта 1 статьи 48 закона «Об акционерных обществах»); утвердить аудиторов общества (подпункт 10 пункта 1 статьи 48 закона «Об акционерных обществах»); избрать членов счетной комиссии и досрочно прекратить их полномочия (подпункт 13 пункта 1 статьи 48 закона «Об акционерных обществах»).

То есть отстранить от деятельности или поощрить опосредованно (путем утверждения локального документа акционерного общества) акционеры могут лишь членов органов управления, не рядовых сотрудников. Обычных работников поощрить или уволить вправе исполнительный орган акционерного общества (но, разумеется, избранный собранием акционеров).

Поэтому влияние акционеров (владельцев обыкновенных акций) распро-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



страняется непосредственно лишь на руководящие должности. Но данный юридический комментарий опять-таки соответствует мысли бизнесмена о разделении труда (акционеры влияют на

руководящие органы, а последние – на рядовых сотрудников).

***Ева Сечина, адвокат, к.ю.н.**

Справка о спикере:

Ева Сечина, адвокат (с 2008 года, стаж работы в юридической сфере — 18 лет), руководитель адвокатского кабинета Сечиной Е.А., кандидат юридических наук (МГЮА), победитель международных юридических конференций, автор книг и более 50 статей по гражданскому праву, консультировала читателей газеты ЭЖ-Юрист, вела колонку в журнале «Жилищное право».



пределение того, является ли работник профессионалом или нет, не под силу лишь акционеру, который, случается, не является специалистом в конкретной сфере деятельности. Да и навыками набора кадров акционер не должен обладать. Это не касается приема на работу первого руководителя. Здесь к мнению акционеров необходимо прислушиваться.

Случается должно пройти немало времени, прежде чем становится ясно, профессионал перед вами или нет. Речь идет о видах деятельности, напрямую не связанных с получением конечного результата, результата, которому можно дать однозначную оценку.

***Виталий Мортиков,**
докт.эк. наук, проф. Луганский
национальный университет им. В. Даля



**Виталий
Мортиков**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С — *Н* Мельниченко, в целом, прав. Конечно, одним предложением сложно описать правильную структуру, но если попробовать – то получится что-то в таком духе. Разве что понятие «идиотов», как мне кажется, может трактоваться по-разному. Для одного идиотом является человек с низким профессиональным уровнем для своей должности, для другого – просто с низкими интеллектуальными способностями, для третьего – медленный, для четвертого – без инициативы, а для пятого – наоборот, с инициативой, стремящийся изменить текущие порядки. Это грубо говоря. Именно поэтому, такую одинаковую фразу могут высказать разные акционеры, и компании у них будут выглядеть по-разному.

А вот всё остальное – очень точно.

Увы, понятие «профессионал» также субъективно. Для кого-то профессионалом является нелояльный к компании, но самый эффективный сотрудник по цифрам, для кого-то – не лучший по цифрам, но соглашающийся с любыми решениями руководителя. Для кого-то профессионал на руководящей должности – это самый сильный специалист, а для кого-то – владеющий управленческими компетенциями, но слабо разбирающийся в предметной области сотрудник.

.....



Юрий Кондратьев

Lightman Solutions

Эксклюзивно для 

**"Наплевать, чем занимаются
ваши конкуренты.
Обдумайте все еще раз
и начните с самого начала"**

**Марк Стивенс, из книги
«Ваш маркетинг – отстой!»**

 то происходит в тот момент,
когда мы смотрим на конкурентов?

1. Мы теряем из виду личные цели.
2. Мы тратим время на слезку, а не на решение проблем бизнеса.
3. Мы строим бизнес «от противного».

К чему это приведет?



Артем Богач

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Наше внимание прожекторно. Мы видим то, на что смотрим. Направляем энергию туда, где фокус нашего внимания. Если все время смотреть на конкурентов, невозможно оказаться впереди.

Нашей целью становится «стать не таким, как он», а не стать «сильным, узнаваемым, устойчивым, прибыльным». Сил на то, чтобы учить себя и команду, работать с трудностями, покорять новые вершины не остается. Бизнес теряет свое лицо и стабильность.

Самое главное, что происходит, вы теряете связь со своим реальным бизнесом. Как происходят процессы вну-

три, где заторы и слабости, а где уникальность и мощь – все это остается вне зоны вашего внимания. Начинают происходить неуправляемые процессы.

Поэтому смотрите на конкурентов только для того, чтобы понимать, чем занимается ваша компания, где вы на рынке и в чем ваша сила.

***Артем Богач,**
Руководитель-практик, бизнес-тренер

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Разрабатывает и проводит тренинговые программы посвященные темам лидерства и руководства, развитию Силы Воли и Самодисциплины.

Является Специалистом в сфере Анализа Поведения Человека — Certified Professional Behavior Analyst. Ведёт передачи посвященные развитию бизнеса и личности на Деловом ТВ. Преподаёт в Институте Бизнеса.

В соавторстве написал книги «Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе», «Лидерство и Руководство. Развитие управленческих компетенций».

Умеет зарабатывать и инвестировать. Считает, что проекты должны приносить не только удовольствие и радость, но и хорошую прибыль



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

**"Способность
концентрироваться и хорошо
использовать свое время – это
все, если вы хотите преуспеть
в бизнесе или практически
в любой другой области."**

Ли Якокка



Ольга Бочарникова

ООО «Кунжут»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 **рамотное использование своего времени напрямую зависит от наших целей. Как маме троих детей, жене своего мужа и сотрудника своей Организации, мне без этого не обойтись. Главное точно знать, что именно планирую достигнуть.**

Очень люблю эту цитату:

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.
- Мне все равно... — сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.



Никто, кроме нас самих, не может знать, какой путь нам подходит, и способность концентрироваться приходит через осознание этих целей. Предлагаю всем попробовать открыть себя с помощью упражнения «Колесо жизни». Для начала предлагаю распечатать или нарисовать эту картинку.

На шкалах каждой сферы жизни нужно оценить текущее состояние по 10 бальной шкале, где 1 – отметка внутри круга, 10 – отметка на внешнем круге. В итоге получается наше Колесо. И не пугайтесь, если оно у вас далеко не формы правильного круга, идеалы редко встречаются, но к ним нужно и можно стремиться. Важно попытаться этим упражнением увидеть свою жизнь со стороны и принять верный план действий. Наглядно теперь сразу стали видны все западающие сферы: где провалы, где нужно что-то доработать. Следующий шаг – разработка плана теперь уже совершенно конкретных действий.

Еще одним упражнением, только теперь на концентрацию внимания, хочу поделиться с нашими читателями. Опробовано на коллегах, чья работа связана с заполнением форм, студентах и собственных детях. Со временем тренировок скорость произношения слов возрастает, соответственно и ваша концентрация улучшится

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Упражнение «Дальтоник»

Называйте вслух при чтении следующего цветного текста цвета слов. Именно цвета, а не то, что написано.

Красный. Зеленый. Синий. Желтый. Фиолетовый. Оранжевый. Коричневый. Синий. Красный. Черный. Зеленый. Голубой. Желтый. Коричневый. Черный. Зеленый. Синий. Фиолетовый. Голубой. Желтый. Черный. Красный. Оранжевый. Коричневый.

Управление концентрацией своего внимания – это обычный навык, и его можно и нужно тренировать.

Мы с вами как профессиональные управленцы понимаем, что в такое сложное время не можем остано-

ваться в своем профессиональном развитии, понимании себя и своих подчиненных на работе, близких и родных дома. Учитесь рационально использовать свое время, достигать свои глобальные цели и делать небольшие шажочки к следующим. Успехов Вам во всех начинаниях!

***Ольга Бочарникова,**
начальник Отдела по работе
с персоналом **ООО «Кунжут»**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Окончила с отличием РГПУ им. Герцена по специальности «Управление персоналом», получила дополнительное профессиональное образование по программе «Психология управления человеческими ресурсами». Большой опыт работы в строительных подрядных компаниях на руководящих должностях (строительство в газотранспортной сфере, выполнении подрядных работ для нужд «Газпром», «Татнефть»). Преподавала курс повышения квалификации по дисциплине «Управление персоналом» для руководителей. Имеет опыт подбора персонала в различных сферах. Сертификат внутреннего аудитора СМК.

Справка о компании:

Основана в 2009 году и работает по всей России. Основная деятельность: производство печати на ткани, своя дизайн-студия и швейная фабрика в СПб.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



"Половина того, что отделяет успешных предпринимателей от неудачников – это настойчивость."

Стив Джобс

Настойчивы и бараны. Ключ к успеху — в настойчивости в поисковой активности, в гибкости как по отношению к пути достижения желаемого результата, так и в своем представлении о нем. Если бы Стив Джобс настойчиво продвигал свою провалившуюся на рынке круглую мышку, его компания давно бы разорилась. Он же принял неудачу и стал настойчиво ИСКАТЬ другие варианты продуктов.

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



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

"Бизнес как велосипед – либо постоянно крутишь педали и едешь, либо падаешь."

Олег Рой



лег прав. И это отвратительно. Ничего хорошего и творческого в этом нет.

Человек не должен находиться постоянно в состоянии стресса. Представьте, что вы всю жизнь едете на велосипеде. Всю чертову жизнь. На кой черт она такая сдалась?

.....

***Святослав Альбирео,**
психолог, переводчик, писатель,
полиглот, директор творческой
студии Альбирео-МКГ

"Чем больше людей ты знаешь, тем больше вероятность, что они тебе где-то пригодятся."

Евгений Захаров



е нужно бояться переполнить свой круг знакомств, даже те знакомства, которые тянут тебя назад или вниз, должны встать примером того, к чему нельзя стремиться и каких людей следует избегать.



***Денис Шашкин,** адвокат,
эксперт по юридическому
сопровождению строительного
бизнеса и разрешению споров

"Пять главных талантов для успеха: умение сосредоточиться, осторожность, организованность, новаторский подход и общение."

Гарольд Дженин

Каждый достигает успеха через то, к чему он лучше приспособлен. Гарольд Дженин, похоже, очень хорош во флирте и соблазнении. Вот он сосредотачивается, осторожничает, организовывается, новаторствует и общается. А парень, лучше приспособленный к битве, для успеха будет выжидать подходящего момента, атаковать и добивать до конца.

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



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

"Создавать миссию и создавать бизнес – эти два понятия идут бок о бок друг с другом."

Марк Цукерберг



Очень точное высказывание. Именно, что «бок о бок» — то есть идут непересекающимися и независимыми курсами. Ничтожная доля бизнесов (если рассматривать ВСЕ в мире бизнесы, а не только распиаренные) имеют реальную, а не номинальную миссию. И ничтожное количество миссий удалось воплотить в бизнесы. — А не в политические движения, например.



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



Марк Цукерберг, Стивен Джобс, Бил Гейтс – это яркая триада, ставшая на столько же связанной между собой и значимой для осознания мира как Сократ, Платон и Аристотель для античной философии. Именно эти парни ввели в смысл существования организации то, что для других компаний того времени было формальной корпоративной культурой, «висящей» на информационных досках, но далеко не всегда по-

груженной в умы сотрудников. У каждого из них была мечта, по-настоящему большая и важная, и каждый из нас разделил ее, пользуясь продуктами, которые они создали.

***Геннадий Самойленко,**
Старший бизнес-партнер, генеральный директор Онлайн-школы IT-рекрутера

Сейчас хорошее время для проверки удаленных сотрудников, проверки ценностей компании, проверки себя, расширения своих возможностей

Вопрос делегирования становится актуальным, когда компания начинает расти...

Будет окружать себя теми, кто не сможет его подсидеть...

Насколько вы доверяете своим сотрудникам и насколько сотрудники работают не за зарплату, а на компанию...



Галина Сартан

Katarsis Business Group

Вопрос: «Добрый день! у меня ситуация такая: 06.04.2020 работодатель отправил меня на 2\3 на время простоя до 30.05.2020. Сегодня меня уведомляют о том что начиная с сегодняшнего дня (если подпишу) то через 2 месяца оклад снижают до 1 МРОТ, в противном случае, если я не подпишу этот приказ, то меня уволят..... вопрос: имеет ли право работодатель уведомлять меня об этом в период нерабочих дней, и может ли он меня уволить если я откажусь подписывать о снижении оклада до 1 МРОТ. Спасибо!!!»

 корее всего, Вас уведомили об изменении условий трудового договора на основании ст. 74 ТК РФ. То есть Вам вручили уведомление. И подписываете Вы его или не подписываете – сути дела не меняет. Пока работодатель уведомляет Вас об изменениях условий трудового договора, которые произойдут через 2 месяца. А от Вашего согласия или несогласия с измененными условиями зависит дальнейшая судьба трудовых отношений.

В соответствии со ст. 74 ТК РФ в случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производ-



**Анастасия
Алексеевская**

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ства, другие причины), определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника.

О предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом.

Если работник не согласен работать в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

При отсутствии указанной работы или отказе работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в

соответствии с пунктом 7 части первой статьи 77 настоящего Кодекса.

Вы можете выразить несогласие с изменением условий, затребовать предложение иных вакансий. Если Вы не захотите продолжать работать на измененных условиях и другие вакансии Вам не подойдут ли отсутствуют, то трудовой договор с Вами будет прекращен. (пункт 7 ст. 77 - 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая статьи 74 Кодекса).

Также Вам будет выплачено выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка.

Сущность режима нерабочих дней, установленных Указом Президента РФ в связи с пандемией коронавирусной инфекции, не урегулирована трудовым законодательством. Действующим законодательством не запрещено уведомлять работников об изменении условий трудового договора в период нерабочих дней, связанных с распространением коронавируса. Однако, судебной практики по указанному вопросу конечно еще нет.

*** Анастасия Алексеевская,**
эксперт УП

Эксклюзивно для



Как оформить вынужденную приостановку работы. Простой или отпуск?

- *Простой: нюансы оформления*
- *Отпуск без сохранения заработной платы: основания и порядок предоставления*



Вынужденная приостановка работы — явление для работодателя экстраординарное. Её причины могут быть различными.

Это и экономические процессы, и непродуманные действия менеджмента, приведшие к неверным управленческим решениям внутри организации. Причинами приостановки работы также могут стать неисправность оборудования, отсутствие электроэнергии, водоснабжения и многое другое. Как

И. А. Коссов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



показали последние события, приостановка может быть вызвана и санитарно-эпидемиологической обстановкой в стране.

В трудовом законодательстве Российской Федерации содержится понятие «простой».

Статья 72.2 Трудового кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ) определяет простой как временную приостановку работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера.

Исходя из конкретной ситуации, простой может быть объявлен:

- во всей организации;
- в одном или нескольких структурных

- подразделениях организации;
- для отдельных работников.

Для объявления простоя работодатель должен издать распорядительный документ – приказ. Из-за отсутствия унифицированной формы приказ оформляется в текстовой форме на бланке организации. При необходимости форма такого приказа может быть разработана и утверждена работодателем.

В констатирующей части приказа указывается причина объявления простоя.

В распорядительной части отражаются:

- факт объявления в организации в целом или в её отдельных струк-

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



законом установлен такой отпуск). В необходимых случаях к заявлению прилагаются документы, подтверждающие право работника на получение отпуска.

Локальным нормативным актом работодателя может предусматриваться необходимость согласования заявления с руководителем того структурного подразделения, в котором трудится работник, а также и с другими должностными лицами.

Срок подачи заявления также рекомендуется установить локальным нормативным актом работодателя. При установлении срока важно не забывать о его частой зависимости от причины предоставления работнику отпуска. В целом ряде случаев у работника отсутствует возможность заранее планировать такой отпуск и, соответственно, уведомить работодателя.

В случае удовлетворения просьбы работника о предоставлении отпуска работодатель издаёт приказ «О предоставлении отпуска работнику». Форма такого приказа утверждается работодателем. В её основу могут быть положены элементы унифицированной формы Т-6³. Приказ должен быть объ-

³ Унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты были утверждены постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1. С 1 января 2013 г. не являются обязательными к приме-

явлен работнику под роспись до его ухода в отпуск.

На основании приказа сведения об отпуске вносятся работодателем в раздел «Отпуска» личной карточки работника.

В этот период работникам по их желанию могут предоставляться ежегодные оплачиваемые отпуска.

В заключение можно констатировать, что наиболее оптимальным вариантом решения вопроса о судьбе работников в период вынужденной приостановки в организации работы является оформление работодателем простоя.

Отпуска без сохранения заработной платы и ежегодные оплачиваемые отпуска могут предоставляться работникам исключительно при наличии их волеизъявления, выраженного в письменном заявлении.

***И. А. Коссов,**
канд. юрид. наук, доц. РГГУ

Эксклюзивно для



нению.





Тарик Альхаурани
KYOCERA Document
Solutions Russia



Татьяна Ананьева
"Апостроф-медиа"



Глеб Архангельский
бизнес-тренер



Гули Базарова



Александр Бочкин
Инфомаксимум



Татьяна Владимирова
ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг



Ольга Глазкова
ООО «Альфасигма
Рус»



Юрий Грымов



Елена Долгова
«ВЕРТЕКС»



Борис Жалило
Бизнес-тренер



Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»



Эдгард Запашный



Владимир Зима
«ПГС проект»



Валерий Золотухин
IMPACT Capital



Наталья Карачевцева
BSI-project



Олег Кивокурцев
Promobot



Владимир Кожухарь
бизнес-тренер



Кирилл Краснов
CEO CLUB RUSSIA



Дарья Крячкова
Nornickel



Анна Лебедева
Международный
Эриксоновский
Университет Коучинга



Айта Лузгина
«Интерיום»



Михаил Любимов



Александр Любимов



Владимир Моженов



Михаил Молоканов
бизнес-тренер



Олеся Мурашова
Coleman Services



Вера Мурхина
Solit Clouds



Фарид Нигматуллин
«ВидеоМатрикс»



Гали Новикова
«Арт Бизнес
Консалтинг»



Валерий Оскин
«Развитие
человеческого
капитала»



Павел РаSTOPшин
«Цифра»



Сергей Семенов



Валерий Сидоренко
Digital-агентство
«Интерיום»



Александр Сидоров
HeadHunter



Анна Симакова
Training &
Development Group



Анна Сметанникова
психолог



Яна Табакова
SEMrush



Светлана Фальковская
A.S.Wellas



Елена Фтиц
ООО «Кадры для
Вас»



Ланс Эндрюс
SHL



Владимир Якуба»



Яна Алферова
группа компаний
ISS



Елена Ануфриева
Либерти
Страхование



Александр Бер
ГК InfoWatch



Анна Глазкова
IMA Moscow



Дмитрий Глумов
ООО «Телепласт»



Сергей Горбатов
IE Business School
Madrid



**Елизавета
Гурьянова**
НТВ-ПЛЮС



**Валерия
Дворцова**
Визави Консалт



Анна Ермолина
ОПТЭК Цайсс Групп



**Жанна
Завьялова**
бизнес-тренер



**Алексей
Загумёнов**
«Авира»



Ярослав Кабаков
ИК «ФИНАМ»



Алевтина Каипова
Volga Group



Евгений Капльёв
ЭКМО



**Натэлла
Кобулашвили**
«ВЫБОР»



Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком
Холдинг»



Алексей Коренев
ГК «ФИНАМ»



**Владимир
Корицкий**
«Авито Работа»



Маргарита Крутова
Финансовая группа
QBF



Наталья Курчакова
Научно-Технический
Центр «Газпром
Нефти»



Кристина Лапская
SuperJob



**Кристина
Леонгардт**
ООО «Абсолют
Страхование»



**Анастасия
Малахова**
«Конекрейнс Демаг
Рус» Центр



Ольга Малашкина
«Швабе»



Исаак Мостов
ГК «РАМАКС»



**Дмитрий
Низковский**
Группа ПСН



Иван Носаков
Сити XXI век



Сергей Озол
бизнес-тренер



Татьяна Павличенко
Ассоциация
«Директориум»



**Александр
Подерёгин**
ООО «НПО «Космос»



**Маргарита
Розанова**
Херох Евразия



Михаил Рубцов
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»



**Светлана
Самолетова**
UCL HOLDING



Ирина Святницкая
HeadHunter



Варвара Седова
«АгроТерра»



Дмитрий Слинников
Ростелеком



Светлана Стешина
АО
«Международный
аэропорт «Внуково»



Игорь Столяров
группа компаний CP



Алексей Стояннин
МДД Групп



Алла Третьякова
АО КБ
«Интерпромбанк»



Наталья Трубкина
ПАО «Мечел»



Алексей Урванцев
бизнес-тренер



**Андрей
Устожанин**
Кадровый центр
«Эксперт»



Ольга Филиппова
Eqvanta



Светлана Хамитова
«Althausgroup»



Владимир Химаныч
Райффайзенбанк



Алексей Чунтомов
Rail Cargo Logistics-
RUS



Аяз Шабутдинов
холдинг Like



Елена Эрlich
Московский
Кредитный банк

проект
КОУЧИНГ
для руководителей

В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ 

Руководитель проекта
Надежда Гончарова

сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru





Издательство: **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
НОВОЕ НАЗВАНИЕ ЗНАКОМ-ФИКЦИИ
ВСЕГДА НА ВОЛНЕ!

Даррена Харди «Накопительный эффект. От поступка — к привычке, от привычки — к выдающимся результатам».

Это легендарная книга, которую на Западе давно окрестили «библией по саморазвитию» и «лабораторией по изучению успеха». Она признана бестселлером таких престижных книжных рейтингов, как The New York Times и Wall Street Journal.

В книге Харди делится шестью инструментами достижения успеха — каждому посвящена отдельная теоретическая глава, в которой тезисы автора ярко иллюстрируются жизненными историями. «Магия» сложных процентов будет не такой уж и сложной, если рассмотреть ее на близких каждому примерах. Почему нельзя похудеть к выходным? Как поддержка друзей помогает нам выполнять обещания? И сколько мы сэкономим, отказавшись от ежедневного кофе? Хотелось бы, конечно, получить эту сумму уже сейчас — но лучше сфокусироваться на реальном развитии событий и позаботиться о себе-будущем. Кто знает, к чему «накопительный эффект» приведет через десяток лет, если начать действовать прямо сейчас?



Издательство: **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
НОВОЕ НАЗВАНИЕ ЗНАКОМ-ФИКЦИИ
ВСЕГДА НА ВОЛНЕ!

Александр Добровинский «Переговоры как искусство. Профессиональные секреты звездного адвоката».

«Эту книгу можно рассматривать и как увлекательную литературу, и как учебник для тех, кто хочет развить в себе умение убеждать и побеждать. «Переговоры как искусство» — это путеводитель к поиску компромисса. А компромисс — это конечный результат переговоров, который выгоден Вам и только Вам», — комментирует Александр Добровинский.

Книга «Переговоры как искусство» — увлекательное пособие по ведению переговоров любого уровня. Автор на конкретных примерах разъясняет, как добраться до сути проблемы, чем должно быть мотивировано то или иное решение, подсказывает, как задавать правильные вопросы и заканчивать затяжные ссоры одной единственной фразой или поступком. На страницах книги читатель найдет профессиональные советы и уловки, которые позволят в совершенстве овладеть техникой ведения переговоров и стать настоящим мастером этого дела. И неважно, на каком уровне ведется спор или диалог — если проявлять чудеса переговорного искусства, можно добиться фантастических результатов и в профессиональной жизни, и в личной.