

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 20
(576)

2020

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные номера по теме "Персонал" – 71852, 70855, 72635

Главная тема: **КОМПАНИИ СЕМЕЙНОГО ТИПА**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**В Португалии до 70 % ввп дают
компании семейного типа.**

**Значит ли это то что они эффективнее
обычных? Сложный вопрос. Читайте
Наталью Сторожеву...**

*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»

Рбота закипела, но уже через неделю остановилась, так как «мама не одобрила»...

Собственники или директора компаний, вполне понимая всю опасность «семейственности», все равно через несколько лет работы оказываются окруженными бесконечными племянниками, тетями, зятьями и братьями «всех колен»...

Наталья Сторожева,
«ПЕРСПЕКТИВА»

Бережливое производство невозможно внедрять в компании по частям: сначала на складе, потом в бухгалтерии...

14 базовых принципов висят в центральном офисе...



Ирек Аллаяров,
SOK

стр. 31

Я утратил убежденность в необходимости оцифровывания и прописывания всего и вся...

Н недопустимы двойные стандарты в отношении любимчиков лояльных и т. д....



Евгений Грива

стр. 49

С HR надо работать как-то иначе, не так, как мы это делали...

Е сли человек в своей речи часто употребляет слово «справедливость», как правило, таких людей мы тоже не берем...



Павел Кац,
DIGITAL BANDS

Содержание

5

КОМПАНИИ СЕМЕЙНОГО ТИПА
Трудно сделать замечание юриконсульту, если он ваш дядя...

Наталья Сторожева, «Перспектива»

21

КОМПАНИИ СЕМЕЙНОГО ТИПА
Разделяй и властвуй

Татьяна Янина, Hermes

26

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Пока-ёкэ-защита от дурака

Ирек Аллаяров, SOK

31

БИЗНЕС КОММУНИКАЦИИ
Искусственно отрезанное имеет высокую склонность к регенерации

Евгений Грива

48

АНОНС
Сделайте серых кардиналов «ручными»

Марина Каримова, ГК «Блок»

49

HR ПРАКТИКА
Сотрудники должны держать весло и грести так же как и вы

Павел Кац, Digital Bands

56

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Способность концентрироваться и хорошо использовать своё время – это всё, если вы хотите преуспеть в бизнесе или практически в любой другой области»

Ли Якокка

Артем Богач, бизнес-тренер

57

ОБУЧЕНИЕ
Всегда ли уволившийся работник обязан возместить работодателю затраты на свое обучение?

Михаил Джикия

№20
(576)
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



Тохир 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 02.06.2020 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

Трудно сделать замечание юристконсульту, если он ваш дядя...

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Компании **СЕМЕЙНОГО ТИПА** (СТ) нередко предмет критики и “кладезь” примеров ошибок и **КРИТИКИ** на бизнес семинарах и в деловых книгах: чем они выделяются, и что так раздражает в их стиле менеджмента критиков?

 сновная причина, в том что в компаниях СТ на первое место чаще ставятся не цели бизнеса, а отношения между собственниками. Нельзя ругать за срыв плана продаж брата жены, сложно делать замечания юристконсульту-дядюшке, а уж тем более вступать в прения с финансовым директором-тещей. Поскольку люди связаны не только де-

*Наталья
Сторожева*

«Перспектива»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ловыми отношениями, но и родственными, личными, он понимают, что «никуда друг от друга не денутся». Можно уволиться из компании, но нельзя уволиться из семьи. Поскольку семья, клан – это малый круг, постоянная среда обитания, источник стабильности и безопасности, то вопросы межличностных отношений часто бывают определяющими при принятии бизнес-решений в компаниях семейного типа.

основная функция «следить, чтобы не воровали». Он может быть кристально честным и очень ответственным, но отсутствие профессиональных компетенций в строительстве приводит к тому, что он допускает ошибки, которые обходятся компании весьма дорого, а воровства при этом все равно не удается избежать. Часто компании СТ страдают слишком сложным и «непрозрачным» финансовым учетом. С одной стороны, это объясняется жела-

В КОМПАНИЯХ СТ ПРИ ВСЕЙ ИХ ПРИВЕРЖЕННОСТИ СВОЕМУ КЛАНУ И СЕМЕЙНЫМ ЦЕННОСТЯМ ЧАСТО ПРИСУТСТВУЕТ НАПРЯЖЕННОЕ, НО СКРЫВАЕМОЕ НЕДОВЕРИЕ ДРУГ К ДРУГУ.

УП Какие показатели “здоровья” компании СТ страдают заметнее всего и пагубнее для развития?

— Компании семейного типа часто страдают низким уровнем управленческих компетенций. Как правило, все руководящие посты распределяются в соответствии с возрастом и статусом в клане, а это далеко не всегда совпадает с уровнем образованности, профессиональными знаниями и управленческим опытом. Например, должность директора по строительству может занимать человек с базовым гуманитарным образованием на том основании, что он дядя жены. И его

нием учесть каждую копейку, с другой – желанием ключевых игроков создать ощущение «мутной воды», в которой, как известно, очень удобно плавать. Дело в том, что в компаниях СТ при всей их приверженности своему клану и семейным ценностям часто присутствует напряженное, но скрываемое недоверие друг к другу.

Все друг за другом следят, как бы один брат не украл и у другого, одна невестка не получила больше полномочий, чем другая и так далее. Встречаются даже примеры, когда собственники-родственники в тайне друг от друга используют разнообразные

схемы, чтобы вывести из компании деньги в тайне друг от друга. Еще одна традиционная «болезнь» семейных компаний – это **инертность**.

Компаниям СТ свойственно длительное принятие решений, затягивание и усложнение рабочих вопросов бюрократизация и сложный алгоритм взаимодействия между ключевыми фигурами компании. Как правило, решения в СТ принимаются в процессе долгих обсуждений, часто откладываются или даже отзываются. Причина в том, что на принятие решения влияет не только бизнес-факторы, но иерархия семейных отношений. Например, два брата-инженера, руководящие производственной компанией, могут провести не один день в спорах и дискуссиях, обсуждая запуск нового проекта.

Вопросов много: кто будет отвечать за разработку, какой потребуются бюджет, сколько нужно нанять специалистов. Они несколько дней ломают копья, вырабатывая решение. Наконец, придя к соглашению по основным вопросам проекта, братья-собственники озвучивают свое решение сотрудникам и запускают проект. Работа закипела, но уже через неделю остановилась, так как «мама не одобрила».

При этом у мамы нет никакого опыта ни в технике, ни в бизнесе, но она «давно живет и лучше знает». Поэтому бра-

тья отменяют свое решение, увольняют сотрудников и идут думать дальше.

Почему лидеры позволяют компании сползать в сторону «семейственности»? Много ли их в бизнесе? В процентах?


— Часто собственники или директора компаний, вполне понимая всю опасность «семейственности», все равно через несколько лет работы оказываются окруженными бесконечными племянниками, тетями, зятями и братьями «всех колен».

На это есть много причины, но основных две: страх и чувство вины. Страх, недоверие к окружающим, боязнь оказаться обманутым подталкивает руководителя расставлять своих людей на все ключевые посты. Особенно, когда бизнес ведется не совсем честно и прозрачно. В этом случае руководитель понимает, что профессиональные компетенции назначенцев могут быть очень средненькими, но идет на это вполне сознательно, предпочитая профессионализму доверие, лояльность и подотчетность. Чувство вины – это бич многих успешных людей. Психология этого явления такова: если ты смог выбиться в люди, преуспеть, получить хорошую должность, а другие твои братья и сестры не смогли добиться таких же результатов, то ты просто обязан всех их «пристроить». Потому что **«СТЫДНО ЕЗДИТЬ НА**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Мерседесе, когда твой брат водит Жигули».

Неприлично каждый год отдыхать на Лазурном берегу, когда твоя сестра может позволить себе только поездку на дачу. Это чувство вины за собственную успешность и благополучие толкает руководителей «откупаться» от бедных родственников, раздавая им приятные должности и «доходные места».

 **Компании СЕМЕЙНОГО типа – как их отличить от реально семейных эффективных компаний (которых в мире до 80 %)?**

— Семейная компания – еще не значит неэффективная. Большинство европейских компаний относятся к малому бизнесу и являются семейными. Этот формат очень распространен в сфере услуг: небольшие отели, рестораны, кафе, магазины, прачечные, парикмахерские, мастерские, сервисные станции. Но в Европе эти компании организованы и работают совсем иначе. И дело не столько бизнес-процессах, сколько в психологии. Получив бизнес в наследство от родителей, семья объединяется вокруг бизнеса, работает на его развитие и процветание, понимая, что в будущем передаст его своим детям. Это служит мощным мотиватором, сплачивает, укрепляет, объединяет семью. В России, к сожалению, ситуация иная. Историче-

ски наши люди приучены к тому, что в любой момент может произойти что угодно: революция, дефолт, кризис – и все нажитое и заработанное можно потерять в один момент. Поэтому наши люди живут «здесь и сейчас», пытаюсь выжать максимум из любой подвернувшейся ситуации. Эти глубинные психологические установки проецируются на отношение к бизнесу: мало, кто вкладывается в бизнес ради будущего успеха и процветания, скорее, наоборот, используют текущую ситуацию успеха в бизнесе для получения максимального блага в настоящий момент. Например, мало кто готов продать квартиру, чтобы открыть собственное дело, попробовать воплотить свои идеи в бизнесе. Гораздо больше тех, кто выкачивает последние деньги из компании, ставя под угрозу ее стабильность, чтобы купить себе очередную квартиру, дом, машину и т. д.

 **Признаки или элементы “семейственности”, кажется, присутствуют и в крупных компаниях? Какие? Чем опасны отдельные проявления СТ?**

— Если стремление к клановости и семейственности присутствует в менталитете конкретного человека, то оно будет проявляться в любых формах его деятельности. Если человек становится учредителем бизнеса, то компания неизбежно будет состоять из




**РАБОТА ЗАКИПЕЛА, НО УЖЕ ЧЕРЕЗ НЕДЕЛЮ
ОСТАНОВИЛАСЬ, ТАК КАК «МАМА НЕ ОДОБРИЛА»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

родственников и приближенных. Если такой человек занимает руководящий пост в крупной компании, то он «расставляет» своих доверенных и приближенных на всех доступных его влиянию постах. Примеры этого явления можно видеть на всех уровнях коммерции и власти: каждый президент приводит свою команду, состоящую из доверенных лиц, каждый министр формирует свой кабинет из лояльных и управляемых сотрудников, с которыми он уже «сработался».

ствие этого – анализу и оценке. Такие компании имеют четкую структуру, они понятны и прозрачны. В компаниях СТ правила устанавливаются исходя из внутренней иерархии семьи, особенности взаимоотношений всех ее членов, динамики изменений внутри семьи. Но каждая семья уникальна: сложно типизировать отношения между родственниками, сложно понять мотивы, которые ими движут, и о большинстве крайне трудно говорить вслух. Например, аналитик или кон-

КАЖДЫЙ ПРЕЗИДЕНТ ПРИВОДИТ СВОЮ КОМАНДУ, СОСТОЯЩУЮ ИЗ ДОВЕРЕННЫХ ЛИЦ, КАЖДЫЙ МИНИСТР ФОРМИРУЕТ СВОЙ КАБИНЕТ ИЗ ЛОЯЛЬНЫХ И УПРАВЛЯЕМЫХ СОТРУДНИКОВ, С КОТОРЫМИ ОН УЖЕ «СРАБОТАЛСЯ»

 Почему эксперты считают этот тип (СТ) управления и неформальных правил в компании столь непрым для анализа и критики?

— В обычной компании из учебника по маркетингу основные правила взаимодействия и процедуры устанавливаются в соответствии с требованиями бизнес-процессов. Они в большинстве случаев поддаются четкому структурированию, алгоритмизации и вслед-

сультант может вполне осознавать, что причина провала проекта может состоять в скрытой конкуренции между двумя братьями. Причина низкой конкурентности продукта – в слабой маркетинговой проработке, за которую отвечала дочь директора. А плохие финансовые результаты связаны с избыточными и необоснованными затратами на строительство нового цеха, за которое отвечал дядюшка брата жены. Но крайне сложно говорить об этом публично на совете директоров, без

риска потерять возможность работы с этой компанией.

УП Как формируется «семейная» культура управления? С чего начинается процесс, и в чем он проявляется в самом начале?

— Процесс «семейственности» начинается, как правило, в определении «зон влияния» и расстановки людей по ключевым точкам контроля.

В зависимости от типа компании, специфики бизнеса и отрасли, в кото-

истории бизнеса в семейных компаниях основными вопросами являются личная власть и принцип раздела денег. Тогда как у западных семейных компаний основные вопросы – это повышение конкурентоспособности и стабильности бизнеса.

УП А как работает механизм действий в компаниях «семейного типа»?

— Механизм действий может быть очень разным, все зависит от того, какие цели ставит перед собой семья. Если цель четко осознается и прини-

ПРОЦЕСС «СЕМЕЙСТВЕННОСТИ» НАЧИНАЕТСЯ, КАК ПРАВИЛО, В ОПРЕДЕЛЕНИИ «ЗОН ВЛИЯНИЯ» И РАССТАНОВКИ ЛЮДЕЙ ПО КЛЮЧЕВЫМ ТОЧКАМ КОНТРОЛЯ

рой компания работает, ситуация может выглядеть по-разному. В торговой компании, обычно, делят регионы, в которые будут продавать продукцию. В производственной компании распределяют зоны ответственности: кто отвечает за разработку, за производство, за сбыт, за закупку. Если компания работает в сфере услуг, то начинают делить проекты и крупных клиентов, как основной ресурс поступления денег. К сожалению, в нашей еще такой недолгой отечественной

мается всеми участниками, то компания может вполне успешно работать, по крайней мере, до тех пор, пока это требуется. Но иногда бывает так, что внутри одной семьи людьми движут разные цели. Например, одни хотят заработать, а другие – удовлетворить свое тщеславие, добиться известности. Эти цели далеко не всегда совпадают, и их разнонаправленность может привести к глубоким конфликтам в бизнесе.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

РУКОВОДСТВО КОМПАНИЙ СТ НЕ ДОВЕРЯЕТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ, СТОРОНИТСЯ ИХ И ПРЕДПОЧИТАЕТ «ПРОРОКОВ» НЕ ИЗ ОТЕЧЕСТВА

СОБСТВЕННИКИ ИЛИ ДИРЕКТОРА КОМПАНИЙ, ВПОЛНЕ ПОНИМАЯ ВСЮ ОПАСНОСТЬ «СЕМЕЙСТВЕННОСТИ», ВСЕ РАВНО ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ РАБОТЫ ОКАЗЫВАЮТСЯ ОКРУЖЕННЫМИ БЕСКОНЕЧНЫМИ ПЛЕМЯННИКАМИ, ТЕТЯМИ, ЗЯТЬЯМИ И БРАТЬЯМИ «ВСЕХ КОЛЕН»

ТРУД «СВОИХ И ЧУЖИХ» ПО-РАЗНОМУ ОПЛАЧИВАЕТСЯ: СОТРУДНИКИ ОДНОГО ОТДЕЛА С РАВНОЙ КВАЛИФИКАЦИЕЙ МОГУТ ИМЕТЬ РАЗНИЦУ В ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ 20-30 %, ОБЪЯСНИМУЮ ТОЛЬКО «СЕМЕЙНОЙ» НАДБАВКОЙ

ВСЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ НЕИЗБЕЖНО НАЧИНАЮТ ДЕЛИТЬСЯ НА «СВОИХ» И «ЧУЖИХ». ОНИ НАЧИНАЮТ СУЩЕСТВОВАТЬ В РАЗНЫХ РЕАЛЬНОСТЯХ, К СОТРУДНИКАМ ЭТИХ ГРУПП ПРЕДЪЯВЛЯЮТ РАЗНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

НО ЕСТЬ ТО, ЧТО НЕ ПРОЩАЮТ ДАЖЕ СВОИМ – ЭТО ПРЕДАТЕЛЬСТВО. ПРЕДАТЕЛЬСТВО НАРУШАЕТ ОСНОВУ СЕМЕЙСТВЕННОСТИ, ЕЕ ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП, ОНО УГРОЖАЕТ ЦЕЛОСТНОСТИ СИСТЕМЫ

**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

Разделяй и властвуй

“Компании семейного типа”

Подобные компании существуют и развиваются против правил, принципов, описанных в умных книгах по менеджменту. Тем не менее, в них много как плюсов, так и минусов. Если убрать все издержки, сопровождающие подобные компании, то по статистике средний стаж работы сотрудников в них больше чем в «правильных» с точки зрения менеджмента компаниях. Видимо «семейные узы» держат крепко, и вырваться из них не так уж про-



Татьяна Янина

Hermes

Пока-ёкэ-защита от дурака



Ирек Аллаев

SOK



Евгений Грива

**Искусственно отрезанное
имеет высокую склонность
к регенерации**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

Почему в крупных организациях искажается информация, идущая наверх? Как этого избежать? Какой незримый опыт Вы приобрели по теме интервью (информация, идущая наверх к руководству), трудясь в столь мощных компаниях как Сибур и пр.?

Проблема движения информации может лежать в нескольких плоскостях:

- организационная: организационная модель компании – т.е. сколько уровней управления существует, где принимаются решения, каковы процедуры их рассмотрения, матрица распределения полномочий, т.е. насколько быстро циркулируют эти потоки, и насколько полномочны руководители на местах принимать решения.

- культурная – это, прежде всего, национальная деловая культура и корпоративная культура компании. Очень тесно взаимосвязанный с вышеприведенным фактором детерминант: но если орг. модель больше связана со

стратегией, то культура, как раз, больше с тем, как реально осуществляются коммуникации, исходя из национальных особенностей, региональной специфики, вида бизнеса, типажа первого лица/первых лиц. Не забываем, согласно П. Друкеру, что «как бы ни была успешна и привлекательна стратегия, но культура съест ее на завтрак», если будет ей принципиально противоречить.

- социально-психологическая – читая курс «Кросс-культурный менеджмент», всегда говорю о том, что есть, в целом, некий обобщенный представитель национальной деловой культуры – это ограничитель и формирователь культуры и способов коммуникации в глобальном масштабе, а есть также социально-психологические характеристики руководителей, выстраивающих систему управления и коммуникаций, мотивации, которые также влияют на то, как движется, как доносится информация в компании

- в международных бизнесах – может еще вмешаться кросс-культурная составляющая. Это, безусловно, разница в национальных деловых культурах и, соответственно, способах ведения хозяйствования и организации коммуникаций. Очень хорошо это описал Г. Ховстеде, что не бывает плохих и хороших деловых культур, а культуры бывают разные. И способы передачи информации, ее формализация,

скорость, а также влияющая на это дистанция власти, могут быть диаметрально противоположными.

Опыт работы в таких крупных компаниях, как «Росводоканал», «Сибур», «Газпромнефть», «Полус Строй», в международном бизнесе (со шведами, немцами, американцами, китайцами), за рубежом – в азиатских странах (как на дипломатической службе в Пакистане, так и руководя бизнесом в Индии) – дал возможность увидеть различные ситуации и как раз не смотреть на проблему однобоко. Ну, например, что все проблемы с коммуникациями

сти страны, где Вам приходится работать.

Неучитывание этих факторов и приводит к сбою в коммуникациях. Стремление построить несуществующую идеальную модель только усугубляет ситуацию. Если попробовать конкретизировать и одновременно обобщить, то, на мой взгляд, применительно к типовой российской деловой культуре наиболее часто встречаются следующие причины:

- нередко мы видим многоуровневые организационные структуры с

ДЛЯ КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БУДЕТ СВОЙ НАИЛУЧШИЙ СПОСОБ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ, ОПИРАЮЩИЙСЯ НА ЕЕ ОРГ. МОДЕЛЬ, НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ, НА ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРОВ ИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

наверх имеют некие общие причины, а есть идеальная или универсальная модель, достигнув которой, можно сказать, что все информационные потоки будут работать идеально.

Реальность говорит об обратном. Для каждой организации будет свой наилучший способ системы коммуникаций, опирающийся на ее орг. модель, на корпоративную культуру, на особенности лидеров или менеджмента, на национально-деловые особенно-

большим количеством управленческого персонала, которые искажают информацию, а также фильтруют ее для подачи в удобоваримом варианте;

- мы относимся к «культурам с высокой степенью избегания неопределённости» по Г. Ховстеде. Поэтому нередко заформализованы – часто слышится, что надо все «прописать в регламентах», «оцифровать» и т. п. Поэтому нередко реальная и действительно ценная информация тонет в



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

массе ненужной отчетности, куче регламентирующих документов, подменяя необходимый минимум действительно актуальных данных и столь нужное живое общение. Длительное время по сложившейся практике собираются данные, которые постоянно куда-то направляются, потому что так предусмотрено в регламентах, которые когда-то кем-то были составлены. Как в анекдоте, когда беседуют два деда под 90 лет: «Помнишь, как за девчонками в свое время бегали»? «Конечно, помню, ух, здорово бегали, ух, как бегали. А чего бегали, уже и не помню».

- также исторически мы тяготеем к большей дистанции власти в управлении и определенной иерархичности, а также очень любим в системе мотивации, особенно, что касается регионов и взаимоотношений «центр – регион»,

использовать метод кнута, нередко преваляющий над пряником. Это действительно имеет исторические корни, порождает сильную централизацию власти, регулярное совершение подвига в работе и «казнь» тех, кто по тем или иным причинам не выполнил задачи. Такой насыщенной тяги к наказаниям и увольнениям я не встречал ни на Западе, ни на Востоке. С одной стороны все вышеперечисленное дает положительный эффект на прорывных направлениях, в антикризисном формате (именно поэтому мы успешны в боевых действиях), но применительно к теме статьи порождает страх и желание либо скрыть не очень удобную информацию, либо тщательно отшлифовать в нужном виде. Это больше присуще старшему поколению управленцев, когда дистанция власти и страх наказания порождают мотивацию на избежание наказания и избега-

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**

Сделайте серых кардиналов "ручными"

Если он есть,
то с ними, как
минимум, приятно
взаимодействовать...

У некоторых
HR просто
нет выбора,
чтобы не быть серым
кардиналом...

Будут появляться
серые кардиналы,
которые своей
харизмой, своим словом
сами могут выйти сухими
из воды, а кому-то
прилетит...

Стараться сделать
так, чтобы они
только служили
эйчарам и стали
положительными...



Марина Каримова

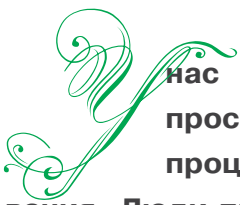
ГК «Блок»

Сотрудники должны держаться весло и грести так же как и вы

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Как построен процесс управления людьми?

 нас выстроен достаточно простой и безболезненный процесс найма и расставания. Люди приходят на стажировку и достаточно быстро либо остаются с нами, либо расстаются. У нас есть единое информационное пространство.



Павел Кац

Digital Bands

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Новые люди. Что чувствуете Вы, Ваш это кандидат или не Ваш, как отсеиваете явно неподходящих кандидатов?

— Это одна из тех областей, где я не могу сказать, что до конца я все решил. На протяжении жизни компании мы пытаемся по-разному работать с привлечением новых людей. И всегда используем разную стратегию для того, чтобы найти какую-то оптимальную. Сначала очень долго мы искали людей самостоятельно. Мы с ними разговаривали, общались, и эта стратегия была самая эффективная с точки

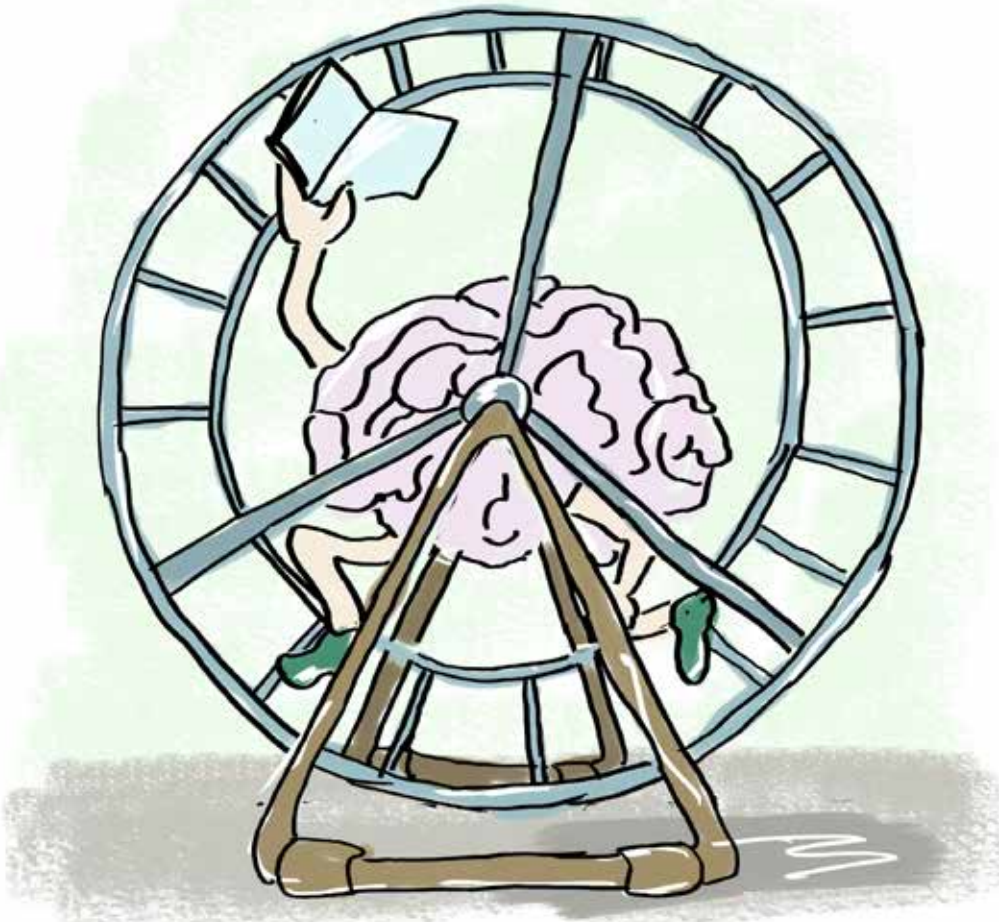
другие задачи. И я объективно считаю, что каждый должен заниматься своим делом. Мы в разные времена пробовали работать с HR. У нас нет своего HR, мы на эти задачи привлекаем сторонних людей. И там тоже не скажу, что опыт только позитивный. У нас был опыт, когда с помощью одного и того же HR мы закрывали вакансию и хорошим специалистом, и полностью провальным, который проходил собеседование у всех. И я понял для себя, что с HR надо работать как-то иначе, не так, как мы это делали. Мы полностью делегировали поиск и первичный отбор. Возможно, нужно делать жестче

С HR НАДО РАБОТАТЬ КАК-ТО ИНАЧЕ, НЕ ТАК, КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЛИ

зрения качества людей. Т. е. я проводил несколько этапов отбора людей. Первый был, естественно, резюме, я пытался проверить те качества и достижения, которые писал соискатель. Затем я отправлял тестовое письмо и изучал ответ. А затем уже собеседовал лично.

Была такая трехступенчатая система. С точки зрения качества людей она была самая идеальная, но она была неэффективная с той точки зрения, что она отнимала безумное количество времени и энергии, которые я не готов был тратить. У меня были

отбор на уровне кандидата. А потом делать достаточно жесткое интервью внутри и пытаться проверить регалии от предыдущего работодателя. Когда мне звонили коллеги и спрашивали резюме на бывшего сотрудника, я рассказывал как есть без прикрас и без малейшего негатива. Я рассказывал ощущения, которые были у меня. И я считаю, что это правильная политика. Потому что люди умеют проходить собеседования, умеют казаться классными, умеют классно проходить на испытательный срок, но дальше, зачастую, раскрывается истинное отношение людей к работе. И еще мы про-



**ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК БЫСТРО РАЗГОВАРИВАЕТ, ОН БЫСТРО
ДУМАЕТ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бывали с другой стратегией. У нас есть опыт со стажерами. И иногда нанимаем сразу несколько стажеров на минимально приемлемые деньги на одну вакансию. Так у нас было с последней вакансией дизайнера. Мы взяли 2 или 3 дизайнера и впоследствии оставили одного, который с нами продолжает работать. То же самое было с редакторами. Эта стратегия для нас сейчас тоже приемлемая. Если мы

тогда мы можем позволить себе идти через стратегию стажеров. А если нет, то нам придется искать по рынку и использовать HR для первого отсева. Мы для себя приняли решение принимать быстро и увольнять также быстро и не тратить очень много энергии на человека при отборе. Потому что сколько бы мы энергии не тратили, мы никогда не можем сказать, что это даст нам именно того кандидата, который нам

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК В СВОЕЙ РЕЧИ ЧАСТО УПОТРЕБЛЯЕТ СЛОВО «СПРАВЕДЛИВОСТЬ», КАК ПРАВИЛО, ТАКИХ ЛЮДЕЙ МЫ ТОЖЕ НЕ БЕРЕМ

понимаем, что нам прямо сейчас не нужно закрывать вакансию высококвалифицированным персоналом, то

нужен. Люди совершенно разные, они хорошо симулируют, притворяются. И тратить много времени на первое

**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**

Ли Якокка

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



Иван П. Павлов, наш великий физиолог, считает способность к сосредоточению одним из качеств сильного ума. Я с ним согласен.

И это особенно актуально в наше время. Навык оставаться предельно внимательным и держать в фокусе главное – ключевой для достижения успеха. Помнить про цель, придерживаться выбранной линии поведения до конца – все это возможно, если мы умеем расставить приоритеты и выделять главное.

Даниил Гранин в одной из своих книг описал

жизнь ученого Любищева. Жизнь биолога поражает продуктивностью и тем вкладом, который он успел внести в энтомологию. Весь его секрет очень прост – соблюдение режима и ежедневный контроль расхода времени.

Когда ты ведешь учет времени, которое тратишь на то или иное дело, становится очевидным ответ на вопрос, почему времени не хватает. И не надо многозадачности, бешеных темпов и резких скачков активности. Просто организуй свою жизнь по принципу «делу – время, а потехе – час» и все станет проще, а самое интересное, легче.

*Артем Богач,
Руководитель-практик, бизнес-тренер



Всегда ли уволившийся работник обязан возместить работодателю затраты на свое обучение?

Законодательство РФ позволяет работодателю проводить обучение персонала за собственные средства, однако в случае увольнения без уважительных причин, до истечения срока, обусловленного трудовым договором, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором (ст. 249 ТК РФ).

Михаил Джикия

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

ПСЕВДОСТ

ВЫЖИВАНИЕ



Дмитрий Н
Президентская ро
уменьше самопрезент

В драматической ситуации со мной
как с начальником делами считаются и
моя точка зрения должна быть учтена

Александр

Важно помнить, что ИИ - зло!
Гоним бизнес!

проект КОУЧИНГ для руководителей

**В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ**



УП
21
УП
УП



Главный враг бизнес
дарство, а тенево
Сергей
Владимир
Михаил

Эдгар
здесь собрались не р
оторыми можно упр
нажатием пульта, а
личности

**Руководитель проекта
Надежда Гончарова**
сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru





ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.fop-personal.ru

(апрель-июнь)

В номере:

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



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:



*Анастасия Алексеевская, Инна Демидова, Анастасия Балдынова
Анастасия Кирина, Михаил Джикия*

Комментарий к законопроекту об ускоренном увольнении сотрудников во время эпидемии

Элина Шакирова, Анастасия Кирина, Анастасия Балдынова

Комментарий к статье: «Uber предложила экс-сотруднику выплатить штраф \$180 млн из собственного кармана»

Наталья Тихонова

Ошибки важные в кадровом делопроизводстве. Анализ споров

Ольга Яковлева

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

Михаил Джикия

Всегда ли уволившийся работник обязан возместить работодателю затраты на свое обучение?

Инна Демидова

Пилоты — споры по профзаболеваниям, больничным и лечению, недопуску к полетам

Анна Бедарева

Договор подряда: обзор судебной практики