

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Второе издание по плану "Росгос" - 71852, 70555, 72835

№ 46
(602)

2020

Главная тема: **МАНИПУЛЯТОРЫ**

Легкий венчур Игорь Рябенский

Игорь Рябенский

Суперангел и управляющий партнер AltaIR Capital



Легкий венчур

Практическое пособие
для начинающих ангелов
и будущих единорогов

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****Уважаемые читатели!!!**

Приглашаем всех вас стать участниками и издателями нового журнала «КАПИТАНЫ БИЗНЕСА»!!! (Электронный тираж 150 000 адресов топ-менеджеров)

В нем вы сможете рассказать на некоммерческой основе о своей компании и ее проектах.

Пригласить специалистов на ваш проект (через вакансии на нашем сайте и в газете ТОП ПЕРСОНАЛ).

Подробности в новостях на сайте и в Инстаграм

https://www.instagram.com/top_personal.ru/.

*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 «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

Людей, понятно, приходится мотивировать и материально, и нематериально, чтобы они сохраняли свою заинтересованность к работе...



Ольга Древаль,
DALLI

Невыплата премии за год, в котором работник-истец отработал более 10 месяцев, является дискриминацией в сфере оплаты труда...

Анастасия Жукова

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

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

ИЩЕТ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ
И УНИКАЛЬНЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ



ПОДБИРАЕТ
СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ



ОРГАНИЗУЕТ
МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ
ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ
В РАМКАХ ФЗ 223



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ АУТСОРСИНГ
РЕКРУТМЕНТА (RPO)
И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
ПО ПРОГРАММЕ
АУТПЛЕЙСМЕНТ



ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:



МЭППИНГ

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



ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

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



ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

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



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

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

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU



INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ЭФФЕКТИВНЫЙ ТОП-ПОРТРЕТ

**Мы как поставщик и оператор
испытываем кадровый голод**
Ольга Древаль, Dalli

HR ПРАКТИКА

**Манипуляторы в реальном
бизнесе (кто они? как их
распознать и противостоять им?)**
Юлия Калмыкова

ЕСТЬ МНЕНИЕ

**Билл Гейтс рассказал
о 7 изменениях, которые ждут
мир после пандемии**
Борис Жалило, Бизнес-тренер
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

ЕСТЬ МНЕНИЕ

**В любой стратегии важен
хладнокровный подход**
Константин Гергая, NOVAROLL

ГЕРОИ

Эссе о Максиме Левчине
Леся Сидорович

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Игорь Рябенский «Легкий венчур.
Практическое пособие для
начинающих ангелов
и будущих единорогов»**

НОВЫЕ КНИГИ

Алена Верещагина

МШПП

**Коучинговая поддержка
в работе с подростками**

Света Кочай

РЕЦЕНЗИЯ

Гули Базарова

ПРЕМИИ

**Премии: споры
с работниками. Анализ**
Анастасия Жукова

НОВОСТИ

Головной мозг пожилого человека

ПРЕСС-РЕЛИЗ

**Мотивация персонала
на российском рынке труда:
деньги и стабильность
компании важнее всего**
Kelly Services

№46
(602)

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 27.12.2020 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

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

Мы как поставщик и оператор испытываем кадровый голод

Необходимо четко разграничивать дом и работу. Дом – для того, чтобы жить. Работа – зарабатывать деньги. И в нашей компании данная ценность транслируется на всех вертикалях взаимодействия с сотрудниками. То есть, мы не практикуем такой подход, чтобы человек жил работой, это как-то неправильно. Другой момент, что человек не хочет работать, но и мы насильно заставлять не будем, в таких ситуациях расстаемся. Просто потому, что Dalli – не его место, а мы – не его команда.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров



Курьеры

–

особая

категория

сотрудников?



Если рассматривать курьера как некий шаблонный образ, сформированный в сознании людей, то это можно отнести (условно) к особой категории. Поскольку среднестатистический курьер не имеет высшего образо-



Ольга Древаль

Dalli

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вания, в силу определенных жизненных причин пошел в ряды линейного персонала. Теперь что касается мотивации. Если мы берем офисного работника, то здесь можно говорить о какой-либо другой мотивации, помимо денежной (личная, профессиональная и тд.). Что касается курьеров, мотивация деньгами превалирует (70-80% успеха в работе с курьерами), но нематериальная тоже присутствует, и она работает (условия работы, график, удобные интервалы).

У нас существует несколько путей для взаиморасчета с курьерами: есть курьеры, работающие в штате, у них есть оклад. Как правило, это – заборный флот, то есть те курьеры, которые забирают заказы у наших клиентов, предназначенные для завтрашней доставки. Есть минимальная выработка, составляющая 13 точек в день. Существует такая категория курьеров, которые работают по сдельной оплате (по договорам на ГПХ, самозанятые): им оплачивается каждый полученный клиентом заказ. То есть если не доехали, перенос доставки – не оплачивается. Есть еще одна модель сотрудничества – некая коллаборация двух предыдущих вариантов – часть на окладе, часть на сделке. Помимо всего прочего, компенсируем мобильную связь, расходы на ГСМ и амортизацию автомобиля.

Мы руководствуемся, в первую очередь, качественными показателями работы курьера: если выполняет объемы,

нет нареканий со стороны клиентов, то доплата – весьма распространенная практика в Dalli. Нельзя забывать, что нематериальная мотивация всегда будет проигрывать материальной. Это факт.

Есть еще один немаловажный нюанс в работе курьера – отсутствие в России культуры в отношении к линейному персоналу, будь то курьер или официант. Отношение к таким профессиям оставляет желать лучшего, как будто это люди второго сорта. Но это же недопустимо. Мы стараемся как-то перебороть такую тенденцию хотя бы в рамках своей компании, и в этом вопросе ориентироваться на опыт и культуру развитых стран. Вообще к любой работе необходимо относиться с уважением, поскольку труд = заработок. Людей, понятно, приходится мотивировать и материально, и нематериально, чтобы они сохраняли свою заинтересованность к работе.

Управление персоналом Собrania и чаепития
проводите с курьерами?

— Чаепития? Я бы скорее всего назвала это собраниями рабочего формата. Поскольку неформальные встречи мы еще не практиковали, хотя мысли такие были. И если бы пандемия не вмешалась в наши планы, то корпоратив для сотрудников (для курьеров в том числе) обязательно бы состоялся. До этого попытки были и они, к сожалению, не значатся как успешные в силу определенных причин. Работа курьером – это,

в первую очередь, тяжелый физический труд. Соответственно, люди устают, и в неформальной обстановке могут дать себе волю. То есть это очень тонкий и деликатный вопрос.

сы, если так можно назвать. Понимая, что требуется усиление в других направлениях, мы активно искали тех, кто сможет стать полноценным членом нашей команды. И, к сожалению, немного просчитались, целясь только на ТОПов.

ЛЮДЕЙ, ПОНЯТНО, ПРИХОДИТСЯ МОТИВИРОВАТЬ И МАТЕРИАЛЬНО, И НЕМАТЕРИАЛЬНО, ЧТОБЫ ОНИ СОХРАНЯЛИ СВОЮ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ К РАБОТЕ

УП То есть команды у вас нет? Или все же есть коли вы лидеры рынка?

— Хороший вопрос. Здесь нужно четко разделять понятия: команда как совокупность людей с определенным бэкграундом,двигающихся к одной общей цели, и команда как единый механизм, где каждый человек – часть пазла. Если мы говорим про линейным персонал, это очень сложно укладывается в понятие команды, потому что мы – сервисная компания с очень разветвленной иерархической структурой.

Я пришла в Dalli больше года назад, естественно, понимала, что, все эти процессы по построению команды также придется выстраивать. Но случилась пандемия, пришлось отложить все до лучших времен. Поскольку в этот сложный период времени пришлось акцентировать внимание в большей степени на бизнес-процессах, нежели на HR. И у нас в этом плане тоже были антикей-

Это не хорошо, это не плохо. Просто есть разные категорий руководители. Мы начали искать других людей. Это была большая ошибка.

А мы взяли операционного директора из крутой компании с очень сильным бэкграундом, но он не прижился. Он отличный управленец, но наши рабочие процессы несколько отличаются от того, чем он занимался раньше. На практике надо было (условно) спускаться на склад и говорить «здесь надо так и так», и весь процесс выстраивать с нуля. Нам, как оказался, нужен человек-оркестр. На сегодняшний день мы в поиске операционного директора, который полностью закроет логистический блок.

Вообще очень сложно добиться равномерного роста операционного и коммерческого блока. Как правило, наблюдая развитие в одном направлении, замедляется рост другого, и наоборот. На практике у меня не было хороше-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ЕСЛИ ЭТИ ЛОШАДИ БУДУТ КУСАТЬ ДРУГ ДРУГА,
ПОКА ИДУТ – КТО-ТО ПОПЫТАЕТСЯ БЕЖАТЬ, КТО-
ТО СОЙДЕТ С ДИСТАНЦИИ, КТО-ТО ЛЯГНЕТ...
ОНИ ПОДЕРУТСЯ, И ПОВОЗКА НИКУДА НЕ ПОЕДЕТ**

го кейса либо примера компании, кому бы это удалось на 100 процентов. Тем не менее мы хотим попробовать перебороть эту тенденцию, усилив команду стабильным и сильным операционным директором, а я в параллели целиком и полностью сосредоточусь на коммерческом блоке. Поэтому сказать, что нам удалось собрать команду ТОПов – нет.

МЫ НАЧАЛИ ИСКАТЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ. ЭТО БЫЛА БОЛЬШАЯ ОШИБКА

К сожалению, пока нет, мы на пути построения этой самой команды. Мы как поставщик и оператор испытываем кадровый голод.

УП Война ТОПов почему страшна (как была в Урбан групп)?

— Так это же очевидно, вы привели прекрасный пример с Урбан групп. Я считаю, что одна из ключевых причин развала заключается в том, что каждый тянул одеяло на себя. Второе: по сути что из себя представляют топ-менеджеры? Представьте упряжку лошадей, которые везут одну повозку. Цель – доехать до пункта назначения. Но если эти лошади будут кусать друг друга, кто-то решит сойти с дистанции, кто-то лягается, они идут (утрирую) не в ногу, не вместе и каждая сама по себе, то ничего хорошего из этой поездки не получится. И вообще не понятно, доедет ли в итоге повозка или нет. Вот здесь та

же история. Если началась война ТОПов, то это очень большая проблема, которую нужно решать здесь и сейчас, а не медля. Если эти лошади будут кусать друг друга, пока идут – кто-то попытается бежать, кто-то сойдет с дистанции, кто-то лягнет... они подерутся, и повозка никуда не поедет.

УП Завтра уже наступило?

— Если думать только о завтрашнем дне, сегодня мы можем растерять основную актив компании – наших клиентов. Поэтому с точки зрения стратегии завтрашний день – это здорово, но, чтобы наступило это самое завтра, нужно быстро бежать здесь и сейчас. У нас есть сформированная стратегия (до 23-го года включительно) по которой планомерно движемся вперед и работаем. Мы выросли не только в финансовом плане за последний год, сейчас Dalli является брендом, узнаваемой компанией на рынке. И продолжаем наращивать обороты, стремимся к укреплению имеющихся топовых позиций и завоеванию новых.

УП Что думаете о диверсификации?

— И о диверсификации думаем в том числе. Тут вопрос такой очень интерес-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ный. Я считаю, если мы экспертны на рынке услуг в сфере доставки, то диверсифицироваться также нужно внутри логистического сегмента. С большей долей вероятности можно будет говорить об эффективности. Но при всем при этом мы прорабатываем еще несколько бизнес-кейсов, бизнес-планов, которые позволят нам потягаться с отраслевыми лидерами из других бизнес-сфер. Соответственно, диверсификация – да, но масштабное стратегическое планирование идет в рамках логистики. Мы отслеживаем кейсы коллег по цеху, были попытки у логистов строить бизнесы в ритейле, e-commerce. Сказать о том, что это было очень успешно, не могу. В данном случае, мы готовы учиться на чужих ошибках и не набивать себе шишки.

Как выдерживаете нагрузку?

— Я вполне обычный и живой человек. Это факт. Я тоже устаю, хочу проводить время с семьей, все людские нужды и радости мне абсолютно не чужды. Соответственно, восстанавливаюсь я также посредством сна, отдыха, тишины.

Мне кажется, что человеческие мозг и психика настолько уникальны, по-является способность адаптироваться

под любую нагрузку, я просто привыкла жить в таком ритме, режиме. И не могу сказать, что меня это сильно беспокоит. Иногда мне достаточно буквально часа тишины (как правило, когда я возвращаюсь с работы домой), чтобы полностью прийти в норму. И мне не надо жестких перезагрузок, чтобы прийти в себя. Я просто воспринимаю происходящее как вызов, вернее как задачу со звездочкой, которую необходимо решить. Необходимо четко разграничивать дом и работу. Дом – для того, чтобы жить. Работа – зарабатывать деньги. И в нашей компании данная ценность транслируется на всех вертикалях взаимодействия с сотрудниками. То есть, мы не практикуем такой подход, чтобы человек жил работой, это как-то неправильно. Другой момент, что человек не хочет работать, но и мы насильно заставлять не будем, в таких ситуациях расстаемся. Просто потому, что Dalli – не его место, а мы – не его команда.

***Ольга Древаль, Коммерческий директор службы доставки Dalli**

Организация, сопровождение

и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Свою карьеру начинала в российском филиале американской компании Environmental Packaging Technologies, где прошла путь от менеджера по продажам до коммерческого директора сначала России, а потом и стран СНГ.

До прихода в компанию Dalli возглавляла департамент продаж курьерской службы доставки для интернет-магазинов TopDelivery, затем заняла должность директора по развитию компании «Главдоставка», после перешла на должность директора по маркетингу и продажам в старейший фулфилмент-оператор «Бета ПРО».

Имеет обширный опыт в построении, развитии и автоматизации бизнес-процессов в сфере курьерской доставки, является признанным экспертом данного рынка.

Манипуляторы в реальном бизнесе (кто они? как их распознать и противостоять им?)

В корпоративном мире нас окружает множество людей с разными характерами, стилями общения и способами достижения результатов. Одни люди действуют открыто, не скрывая своих намерений. Другие предпочитают скрывать свои истинные планы и мотивы. Чтобы быть успешными и эффективными в бизнесе, получать удовольствие от своей работы, сохранять лицо и позитивный настрой, мы должны научиться распознавать манипуляторов и не попадаться в их умело расставленные ловушки.

Мой личный опыт убедил меня, что большинство коллег, достигших самых высоких позиций в бизнесе, являются манипуляторами. Поговорим о таких руководителях.



Юлия Калмыкова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Умение манипулировать помогает этим людям преодолевать трудности, цинично взбираясь по головам на вершину карьерной лестницы и материального благополучия. При этом такие управленцы умеют скрывать свой непрофессионализм и быстро добиваться своих целей. Кто-то становится манипулятором неосознанно, кому-то помогают специальные техники. Кто же такой манипулятор? Давайте разбираться.

На мой взгляд, наиболее подходящее определение манипулятора – это человек, который обладает способностью влиять на ваше мнение, формировать мнение своего окружения и умело управлять им в своих личных целях. Этот человек является хорошим коммуникатором, который видит ваши слабые стороны (комплексы), и эта способность помогает ему найти к вам правильный подход, позволяющий управлять вами.

Чтобы понять, что перед вами манипулятор нам необходимо разобраться какие черты ему присущи. Одной из главных черт таких людей является фальшивость чувств и эмоций. Часто, чтобы достичь своих целей, манипулятор под видом заботы о вас «продает» вам определенный им алгоритм действий, как будто бы учитывающих ваши интересы, при этом настраивая вас против кого-либо, сталкивает лбами. Пока вы отвлекаете внимание на

себя, вовлекаясь в созданный им сценарий, он уверенно движется к своей цели, оставаясь в стороне от разборок, «белым и пушистым». Манипулятор испытывает удовольствие от осознания того, какую огромную власть он оказывает на свое окружение, своего доминирования. Он как опытный кукловод, управляющий своими марионетками. Без доверия нет манипуляции. В основе любой манипуляции лежит доверие. Доверие между манипулятором и вами. Он его умело использует, располагая вас к себе, нащупывая общие точки соприкосновения, аккуратно сокращая дистанцию между вами.

Давайте рассмотрим признаки, по которым можно распознать манипулятора:

1. Манипуляции с перекладыванием ответственности за выполненную работу на окружающих. В случае достижения результата все лавры достаются ему как руководителю (постановщику задач), в случае допущенных ошибок, отсутствии результата всегда виноваты и подвергаются санкциям подчиненные.

2. Выражение сомнений в присутствии своего руководства или партнеров в компетентности своего окружения/подчиненных. В жизни это выглядит так: все сам на себе тяну, команда слабая, доверить ничего нельзя, приходится самому все делать

или переделывать, без меня вам эту задачу не решить.

3. Обсуждение профессиональных качеств и критика коллег. Наверняка замечали, что есть люди, которые любят высвечивать чужие промахи и недостатки. Выглядеть это может в том числе как конструктивная критика, с анализом причин неудач и предложением своих подходов и решений.

4. Сокращение дистанции при общении, дружелюбие. Манипулятору важно, чтобы ему доверяли, и именно поэтому он стремится выстроить максимально доверительные коммуникации, стать почти другом, а если это руководитель, то спуститься с вами на одну ступень, приблизить, часто играть в демократа.

5. Стремление максимально использовать связи, т. е. любое общение манипулятора с целью извлечения выгоды. Он поддерживает общение и тесную связь только с теми, кого можно каким-либо образом использовать, обростает полезными людьми.

6. Показательная лесть, подарки, внимание. Как-то слышала от одного топа историю из жизни. Расскажу вкратце. Он руководил большим бизнес-блоком (ритейл). Рассказывал, что чем выше он поднимался по карьерной лестнице, тем более нечувствительным к лести становился. Ког-

да ему говорили о его гениальности и уникальности всех его бизнес решений, замыливали серьезные промахи или обвиняли в них по сути лиц, не принимающих решений, он воспринимал все это всегда за чистую монету, объясняя для себя это тем, что далеко не все достигают таких высот, которых достиг он. Значит, им искренне восхищаются и он лучший менеджер. В итоге дошло до того, что он перестал адекватно воспринимать любую конструктивную критику в свой адрес, удалил из ближайшего окружения искренних коллег, профессионалов, болеющих за дело, которые пытались указать на ошибки, исправлять их и окружил себя манипуляторами. Новое окружение в обмен на лесть и псевдопреданность выбивало для себя высокие должности и заработную плату. Результат оказался печальным. За интригами и игрой в собственное величие все забыли о целях бизнеса. Команда во главе с лидером была уволена. Некоторые коллеги-манипуляторы из ближайшего окружения постарались избежать увольнения и остаться на своих высоких позициях, выстроить аналогичные отношения с новым лидером, используя привычные методы, активно сотрудничали с новым руководством, помогая найти виноватых в ошибках прежней команды, перекладывая ответственность за провал с себя на окружающих и бывшего босса.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



7. Манипулятор стремится показать свое превосходство в общении, доминирование. Делает он это максимально тонко, чтобы была возможность оказывать необходимое влияние на вас. Вам дают возможность высказать свое мнение, но в процессе диалога его будут умело корректировать, контролируя на выходе нужный результат. Вы и сами не заметите, как согласитесь с мнением манипулятора, и у вас возникнет ощущение, что вы изначально так же мыслили или, наоборот, заблуждались.

8. Еще один признак. Давление через чувство вины. Манипулятор находит ваши слабые места, а они есть у каждого, и умело указывает вам на те моменты, за которые вам может быть стыдно. Он уже достаточно изучил вас, и ваше поведение, и реакции и остается только подергать за нужные ниточки. Приведу самый невинный пример манипуляции. У вас заболел ребенок, на работе как обычно аврал, все работают не отрывая головы. И тут, казалось бы, можно взять больничный, но вы подведете команду. Ваш начальник, видя ваше подавленное настроение и беспокойство, как бы идет вам на встречу и отпускает на час раньше домой вместо того, чтобы предложить уйти на больничный. Отпускает он вас домой со словами: «Команде будет очень сложно без тебя, мы вынуждены будем работать больше, но я вхожу в твое положение

и отпускаю домой к ребенку». Что происходит дальше. Правильно. Дальше, при возникновении авральных ситуаций, вы не сможете отказать своему руководителю задержаться на работе, и эта задержка может быть вовсе не на час...

9. Нетерпимость к критике в свой адрес. Манипулятор всегда прав. Если что-то пошло не так, то виновато окружение или обстоятельства. Манипулятор обладает способностью моментально «переобуваться» и разворачивать ситуацию в свою пользу. В моей жизни был яркий пример руководителя высокого уровня - манипулятора. Все решения он принимал директивно, но как только становилось очевидным, что было принято ошибочное решение, которое имеет далеко идущие для бизнеса негативные последствия, то собирал совещание с ключевыми руководителями. Сразу вспоминал, в чьей компетенции из присутствующих лежит принятое решение и карал виновного. Когда этому руководителю пытались робко возразить, что он не захотел прислушиваться к мнению компетентного подчиненного, который подготовил необходимую аналитику и сформулировал позицию по данному вопросу, то подчиненный получал в ответ жесткий разнос и претензию, что не смог донести, убедить и занимается переключением ответственности.

10. Важно поддерживать напряжение в общении. Это позволяет в любой удобный момент выставить себя жертвой.

Еще не менее важно научиться отличать, например, руководителя-манипулятора от руководителя-вдохновителя, здесь очень тонкая грань. Вдохновитель, также как и манипулятор, добивается поставленных целей, но его методы воздействия иной природы. Это личный пример, открытость, вовлеченность и персональная ответственность, увлеченность делом, высокая личная мотивация и вдохновляющие окружающих коммуникации, спланирующие команду, позволяющие каждому максимально использовать свой потенциал во благо компании и для личного роста и профессионального развития.

Чем опасен манипулятор и почему важно научиться распознавать манипуляторов. Все просто. Он может уничтожить вас или вашу карьеру, если вы играете не по его правилам. Вы будете втянуты в интриги и корпоративные игры вместо того, чтобы развиваться в любимой работе и получать удовлетворение от своих результатов.

Теперь, когда мы разобрались кто такие манипуляторы, мы понимаем, что наше окружение изобилует ими.

Еще важно понимать, что манипулятор, как правило, производит поло-

жительное впечатление на окружающих, доброжелателен и дружелюбен, приятен в коммуникации, внимателен к собеседнику и особенно полезным людям, не забудет преподнести сувенир к празднику, удачно и к месту пошутить. Именно поэтому сложно противостоять манипулятору, мы боимся незаслуженно обидеть или спутать искренние мотивы с манипуляцией.

Чуть позже приведу яркий пример манипулятора из личного корпоративного опыта и после этого попытаюсь сформулировать, как бороться с манипуляторами и манипуляциями. Опять же нет универсального рецепта, жизненные ситуации абсолютно разные. Одно могу сказать, если встретили манипулятора не бойтесь и не сдавайтесь. Начните наблюдать, исследовать манипулятора, постарайтесь понять, какие цели преследует и какая роль в достижении этих целей уготована для вас. Понимая мотивы вы сможете победить манипулятора. Осознайте, что манипуляторы и манипуляции нас окружают везде, нами манипулируют или пытаются манипулировать с детства наши родные и близкие, друзья, учителя в школе, коллеги. Кто-то делает это неосознанно, а кто-то вполне цинично преследует определенные выгоды. Например, материальная мотивация, любого рода поощрения – один из инструментов манипуляции сотрудником. Они помогают руководителю более эффективно управлять

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сотрудником, добиваясь необходимого результата. Поощрение за хорошие оценки в школе также ни что иное как манипуляция, к которой прибегают заботливые родители, чтобы мотивировать собственного ребенка на лучший результат. Но это примеры манипуляций, которые не наносят вреда, их мотивы, механизмы воздействия и условия прозрачны для участников. Здесь есть выбор. Другого рода манипуляции, когда вас вовлекают в мутную историю, которая может потенциально нанести вред вам, вашей деловой репутации или другим участникам, вовлеченным в манипуляцию, или тем, против кого она направлена. Теперь пора вам рассказать о манипуляторе-руководителе высокого уровня и последствиях от его токсичного поведения для компании.

Итак, в компании, где я работала, происходили серьезные изменения, а именно шел процесс присоединения другой компании. Культура и бизнес присоединяемой компании строились на взаимоотношениях, коммуникациях и личных связях, как это обычно происходит в семейных компаниях. Объединение происходило на базе той компании, в которой я работала, а это была компания с инновационной культурой, системными подходами и технологиями, в основе работы не процесс, а достижение результата. Сам процесс интеграции был сложный, происходило столкновение двух

совершенно разных культур. Акционерами было принято решение, чтобы интеграция прошла максимально экологично, назначить на одну из ключевых должностей в объединенной компании представителя той самой компании, которую присоединяли.

Важно отметить, что масштабы двух компаний в части численности и выручки были несопоставимы. Решение о назначении было рискованным, так как новый руководитель никогда не сталкивался с такими масштабами, не занимал столь высокую должность и имел более чем 30-летний опыт работы в одной компании, был пропитан ее культурой и не готов меняться сам и к изменениям в бизнесе. Для него не существовало авторитетов кроме себя самого, компанию, в которой проработал всю жизнь, считал эталонной, безжалостно критикуя конкурентов, бизнес строил только на взаимоотношениях, решение любого, даже мелкого вопроса, который легко мог решить начальник отдела, замыкал на себе, ничего не делегируя своим подчиненным и увеличивая таким образом сроки принятия решений. Подчиненным директорам была отведена роль высокооплачиваемых, это хочу подчеркнуть, исполнителей. Человеком он был крайне консервативным, осторожным и недоверчивым. А бизнес-направление, которое возглавил наш лидер, требовало серьезных изменений, стартовал проект по цифровизации,



нужны были смелые решения и новые интересные рынку продукты, нужно было объединить две совершенно разные команды и достичь максимальной синергии. Возникает резонный вопрос, как такой руководитель был назначен на ключевую роль, требующую постоянных вызовов, определенной смелости и готовности к быстрым изменениям.

Многие коллеги, столкнувшиеся с новым лидером в работе, задавались этим вопросом, так как помимо описанного выше факта, что решения принимались медленно, ответственность за их принятие перекладывалась на подчиненных, в случае очевидных провалов с сотрудниками без колебаний расставались, навешивая на них ярлыки «вредителей». Часть приближенных готовы были терпеть любую несправедливость, так как получали мотивацию выше рынка, пиарились лидером перед акционерами даже их мелкие заслуги. Наш лидер безошибочно определял в своем окружении людей, способных на все, для кого мораль и этика – чуждые понятия в бизнесе. Сильных и экспертных сотрудников отодвигали в сторону или их увольняли, или они покидали компанию сами, не имея возможности что-то изменить и не желая смотреть, как рушится эффективная система. Главным достоинством новой команды была кажущаяся лояльность лидеру, готовность бездумно выполнять

любую команду, не задавая лишних вопросов. Забегая вперед, хочу сказать, что этот руководитель проработал в компании около года, после чего был уволен. За год он успел сломать все системные подходы, переведя всех на ручной режим управления, тотально контролируя каждое действие своих подчиненных, подвести к увольнению нескольких профессиональных руководителей, которые осмелились возражать и отстаивать свою позицию, провалить все планы по бизнесу. Возникает резонный вопрос, почему ему позволили совершить все эти ошибки, да еще так долго, ведь они стоили бизнесу очень дорого. Ответ на него прост – наш лидер умел строить отношения, как аппарат УЗИ видел людей, и выбирал к каждому, кто был важен для его устойчивого положения и процветания в компании, свой подход. Иными словами был высококласный манипулятор. Те же сотрудники, кто распознавал манипуляции и не готовы были играть по новым правилам, любыми способами изгонялись из компании. С акционерами он был лъстив, подчеркнуто демонстрируя свою преданность их интересам и интересам компании, готовность выполнять любые поставленные задачи, указывая невзначай на ошибки других руководителей, сея зерно сомнения в их профессионализме и преданности делу. Всегда поддерживал позиции руководителей, имеющих наибольший вес в компании, превращая их таким обра-



зом в своих союзников, «дружил» с руководителями смежных направлений, от которых был зависим, льстил, угрожал, старался быть полезен. С подчиненными, готовыми признать абсолютный авторитет лидера, выстраивались неформальные особые отношения, они получали продвижение в должности, возможности обучения за счет компании, повышенные бонусы и повышение заработной платы за верность и преданность, а не за результаты работы. На каждой планерке происходило зомбирование подчиненных, убеждение в верности выбранного бизнес-курса, и что только с ним, лидером, каждый получит материальную стабильность и свой кусочек славы. При любом удобном случае лидер подчеркивал свою профессиональную компетентность, присваивая себе чужие результаты, преувеличивая личные заслуги и обесценивая результаты смежников. В итоге только тщательный анализ бизнес-результатов в ходе аудиторской проверки показал истинное положение дел в бизнесе под руководством нашего лидера.

Добавлю, если для укрепления позиций в бизнесе и среди руководства нужно было использовать смежников, на которых не было прямого, например, материального воздействия, и взаимодействие по каким-то причинам не складывалось, манипулятор переходил к открытым угрозам, которые впоследствии реализовал. Он предо-

ставлял искаженную информацию руководству, воздействовал на других сотрудников через созданную им сеть лояльных сотрудников-стукачей, чтобы те в свою очередь тоже лгали, оговаривали отказавшегося сотрудничать коллегу. Таким образом, истинное положение вещей в бизнесе скрывалось от акционеров или существенно искажалось. В команде поощрялось доноительство, это называлось преданностью.

Из приведенного мною примера очевидно, что противостоять манипулятору, особенно влиятельному, не просто. Для сохранения и укрепления своих позиций он готов на все. Не каждый захочет и сможет противостоять манипулятору, отстаивать свои личные границы, существует страх потерять работу, оказаться изгоем в коллективе и т. д. В конкретном случае, о котором я рассказывала, от манипулятора удалось избавиться, собрав информацию, подтверждающую его неэффективность для бизнеса. Иницировав проверку, организаторы пошли на большие риски, открыто обозначив свою позицию «против», им удалось на цифрах убедить акционеров начать аудиторскую проверку. Только собранные доказательства, цифры и факты, а также смелость коллег, уверенных в своей правоте и готовых ее отстаивать ценой собственной карьеры и репутации, позволили вывести манипулятора на чистую воду и не дали разрушить

до основания бизнес, который выстраивался годами.

Что делать, если в вашей компании появился манипулятор? Как не стать его жертвой?

1. Не бояться. Вы знаете, что правда на вашей стороне. Продолжаете работать, качественно выполнять свои обязанности, постоянно развиваетесь, сфокусированы на работе, а не отношениях, не пытаетесь нравиться всем и казаться лучше. Если вы честны и самодостаточны, то вряд ли будете интересны манипулятору.

2. Соблюдать дистанцию. На работу мы приходим работать, а не дружить. Неформальные связи – это не плохо, но дистанция избавляет от зависимости и обязательств. Общайтесь по рабочим вопросам, не пускайте посторонних в свою жизнь

3. Не позволяйте себя использовать. Смотрите на поступки, а не слова. Если слова расходятся с действиями, то перед вами манипулятор.

4. Держитесь в стороне от слухов и сплетен, получив подобную информацию, не обсуждайте ее, ваша реакция должна быть нейтральной. Таким образом манипулятор поймет, что вами сложно управлять, не сможет проанализировать ваше поведение, нащупать слабые места, которые можно исполь-

зовать при желании вовлечь вас в интриги.

5. Не позволяйте выводить вас из психологического равновесия на эмоции, контролируйте себя, держитесь дружелюбно и ровно со всеми.

6. Не бойтесь отстаивать свои позиции, если уверены в своей правоте, но запаситесь сильными аргументами.

7. Научитесь говорить твердое «нет», зачастую манипулятор не готов его услышать и, возможно, отстанет от вас и будет искать более сговорчивого союзника.

8. Если вас принуждают говорить или делать то, с чем вы категорически не согласны и это идет в разрез с вашим мнением, проанализируйте последствия своих действий, кому это принесет выгоду, а кому явный вред, и открыто заявите о своих выводах. Делайте только то, что не навредит вам и другим коллегам.

Желаю вам никогда не становиться жертвой манипулятора.

***Юлия Калмыкова**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

Билл Гейтс рассказал о 7 изменениях, которые ждут мир после пандемии



Основатель Microsoft и филантроп Билл Гейтс предсказал 7 глобальных изменений, которые ожидают человечество после пандемии, пишет Inc.com.

1. Удаленные встречи станут нормой

Если до пандемии большинство людей либо совсем не проводили, либо проводили удаленные встречи очень редко, то после — они станут нормой.

Гейтс отмечает, что речь идет не только о деловых переговорах. В онлайне люди будут всё чаще учиться, консультироваться у врачей и просто общаться с друзьями.

2. Программы будут работать лучше

Основатель Microsoft также предсказывает, что инструменты для удаленного общения и другое программное обеспечение будут развиваться ещё быстрее. Так IT-бизнес подстроится под новую реальность.

«Когда все это началось, программное обеспечение было довольно неуклюжим, но теперь люди его используют. Вы будете удивлены тому, как быстро будут внедряться инновации с помощью программного обеспечения», — прогнозирует он.

3. Компании начнут делить офисы

Новая реальность заключается в том, что все меньше компаний будут работать в офисах полную неделю. Поэтому они смогут делить недвижимость и создавать коворкинги.

Гейтс отмечает, что офисный вопрос сможет решиться так: например, сотрудники одной компании будут приходить в него в понедельник и вторник, а другой — в среду, четверг и пятницу.

4. Появится больше цифровых кочевников

Из-за того, что многие люди начали работать удаленно, у них появилась возможность уезжать из больших городов, чтобы не платить за аренду квартиры. Некоторые из них возвращаются в свои родные города, другие становятся цифровыми кочевниками — живут в разных местах, меняя страны и города.

5. Люди будут меньше общаться с коллегами

Так как многим людям теперь не нужно ходить в офис, общение с коллегами свелось к минимуму. В будущем эта тенденция будет только расти. Из-за нового режима люди начали и будут продолжать еще больше общаться с друзьями, семьей и знакомыми по интересам.

6. Мир еще долго не вернется в норму

Гейтс отмечает, что даже вакцина не спасет планету от коронавируса. Он никуда не исчезнет и новые очаги будут возникать в будущем. Это не значит, что мир навсегда останется в состоянии карантина, но болезнь сама по себе никуда не уйдет и, скорее всего, станет сезонным заболеванием.

7. Следующая пандемия будет не такой страшной

Хотя эта пандемия была кошмаром, Гейтс надеется, что в следующий раз, когда появится новый вирус-убийца, мир сможет намного лучше сдерживать его. У человечества появился беспрецедентный опыт борьбы с пандемией, который оно сможет использовать в будущем.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



а тему «Есть ли жизнь после пандемии?» не высказался только ленивый. Но не нужно быть Биллом Гейтсом, чтобы понять основные изменения, которые произошли, будут развиваться и дальше, или произойдут в ближайшее время. Важнее понять, как на эти изменения реагировать бизнесу – руководителям и HRам. Рассмотрим каждый из прогнозов.

1. Дистанционные встречи уже стали нормой. Живые встречи и командировки проводятся только для самых важных проектов и задач. Это означает не только снижение затрат и увеличение количества встреч с клиентами, партнерами, сотрудниками. Возможно снижение значимости факта онлайн-встречи и снижения уровня готовности к встречам. У сотрудников должны появиться стандарты, шаблоны, чеклисты, требования, которые сделают нормой подготовку и качественное, то есть результативное проведение встречи. И как минимум, всех ведущих и участников встреч необходимо обучить эффективному проведению онлайн встреч – от элементарного владения функционалом программных продуктов, площадок, мессенджеров, с помощью которых проводятся встречи, до технологий и лайфхаков управления собеседниками и ходом совещания. Чтобы не тратить впустую время, не отвлекать



Борис Жалило

Бизнес-тренер

внимание на технические проблемы, и делать встречи более продуктивными, не терять возможности из-за страха камеры, неправильного фона, неумения загрузить и продемонстрировать действительно качественные презентации продукта или видеоотзывы предыдущих клиентов, неумения подобрать правильный состав участников встречи, или неспособности оперативно довести встречу до нужного решения;

2. Софт действительно будет совершенствоваться. Площадки для



виртуальных встреч типа Zoom станут нормальной интегрированной частью любой нормальной CRM. И точно так же как сейчас в CRM планируется и совершается звонок, будет планироваться и совершаться виртуальная встреча, к ней будут подгружаться все необходимые документы, презентации и продающие видео, нормой станет электронный документооборот как внутри компании, так и между компаниями. У руководителей будут виртуальные приёмы и секретари для планирования, согласования и запуска встреч, и им придется научиться за секунду переключаться с одной полноценной виртуальной встречи, например, с подчиненным, на которой он только что утвердил запуск нового проекта и подписал бюджет, на другую – с важным деловым партнером, для согласования коммерческого партнерства. Поскольку эффективность программных продуктов может как повысить эффективность работы руководителей, так и сделать прозрачной неэффективность и неумение работать, обучение и аттестация работе в виртуальном пространстве, не вставая, например, с кресла в своем домашнем офисе, должны стать нормой. Кстати, нормой также станет использование каждым сотрудником программных продуктов, организующих работу, документооборот, контакты, использование рабочего времени. И чем раньше компании сделают это нормой для каждого сотрудника, тем выше вероятность выживания и развития данного конкретного бизнеса.

3. Офисы из нормы действительно скоро превратятся в атавизм или небольшое дополнение сети домашних или виртуальных офисов. Офис-шеринг различными неконкурирующими между собой компаниями, коворкинги и домашние офисы станут нормой для большинства бизнесов. Компании будет достаточно иметь небольшой VIP-конференц-зал для очень важных встреч, и небольшие офисы при складах для управления логистикой. Возможно, какая-то небольшая часть офисов сентиментальными владельцами будет превращена в музеи компании. Всё это означает обязательность повышения четкости постановки задач удаленным сотрудникам, жесткий контроль по показателям, обязательную привязку большей части вознаграждения к показателям и результатам работы, в том числе и у процессных сотрудников. А значит, руководителям обязательно всему этому научиться. В том числе выявлению нерезультативных сотрудников, их увольнению, совмещению части проектов и функций. Многофункциональные команды превратятся в многофункциональных сотрудников, мультитаскинг станет нормой как для руководителей, так и рядовых сотрудников. И этому еще предстоит научиться: выполнению различных проектов и задач параллельно, мгновенному переключению между задачами, организации своего рабочего времени. В связи с переходом подавляющего числа сотрудников на уда-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ленную работу из домашних офисов, одним из важных умением, которому нужно обучиться и обучить сотрудников будет разделение домашних и рабочих дел, общения, а может быть и многозадачность и совмещение нескольких дел. Например, участие в совещании, находясь на беговой дорожке или велотренажере.

4. В связи с необязательностью находиться в офисе, не только сотрудники будут активнее выбирать различные более комфортные варианты места для жизни, но и компании будут рассматривать для себя сотрудников и кандидатов без ограничений по месту жительства. Глобальный рекрутинг, возможности для сотрудников виртуально работать в любой компании планеты – перспективы ближайших нескольких лет. Что также означает необходимость для руководителей во владении как минимум одним из основных мировых языков и знание культурных особенностей сотрудников из разных стран. И открытость к новым возможностям. А также готовность повышать эффективность бизнеса, поскольку уровни заработной платы в различных регионах мира будут выравниваться, но при этом уровень заработной платы эффективных и результативных сотрудников станет значительно выше.

5. Я не уверен в прогнозе Билла Гейтса в повышении социализации в

локальных сообществах – активизации общения между соседями, например. Скорее, победит виртуальная социализация. Возможно, руководителям и HRам нужно задуматься о том, как социализировать сотрудников и обеспечить их неформальное общение между собой в виртуальных сообществах и на виртуальных мероприятиях. Возможно, будут активно проводиться неформальные оффлайн-встречи сотрудников для «развиртуализации», в том числе существенно вырастет коллективный бизнес-туризм.

6. Сложно комментировать прогноз сроков пандемии и снятия всех ограничений, скорее нужно принять то, что даже после снятия ограничений, они останутся в наших привычках. Привычное поведение людей уже изменилось. И оно точно не вернется к нормальному – оно уже является нормальным. Вопрос, как мы в конкретном бизнесе это учитываем и используем?

7. Седьмой прогноз Гейтса о менее страшных формах следующих пандемий я бы перефразировал. Пандемия, ее предотвращение, контроль, и всё что с этим связано, станет (и уже стало) очень крупным бизнесом. Как это отразится на нас? Поживем-увидим...

***Борис Жалило, Бизнес-тренер**

[@boriszhailo](http://жалило.рф)

.....



сейчас признанный визионер – Илон Маск, его мысли о будущем вызывают интерес и дискуссии. Билл Гейтс всегда старался держаться в тени и не стремился к хайпу, будь это многомиллионная благотворительность или мысли о будущем. 18 ноября 2020 года он дал интервью в Inc.com, в котором «предсказал» 7 глобальных последствий пандемии, которые произойдут в ближайшие годы.

Большинство его предсказаний очевидны и являются актуализацией тех процессов, которые начались задолго до пандемии. Например, активный переход многих профессий в онлайн. Пандемия только подхлестнула этот вялотекущий последние 10 лет процесс. Или, «предсказанные» Гейтсом дистанционные формы делового общения. Этому «новшеству» не один десяток лет. Активным переговорам в онлайн раньше мешали этические нормы. Считалось, если вы цените и уважаете своего визави, то должны с ним общаться лично в кабинете, соблюдая ритуал обмена визитками и тому подобные формальности. Но, ковид, очень быстро развернул этикет на 180 градусов: если вы уважаете партнера, то не протянете ему руку для рукопожатия и не предложите общаться в замкнутом пространстве, а продемонстрируете заботу о его здоро-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

вье и проведете встречу в зумме или скайпе.

Также его предсказание «Софт для онлайн-общения будет развиваться лучше и быстрее» естественным образом вытекает из предыдущего предсказания «Удаленные встречи станут нормой».

Билл Гейтс предсказывает, что компании будут делить один офис друг с

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

другом. Сотрудники одной компании приходят в офис в те дни, когда другая компания работает удаленно. И наоборот. Я думаю, такая схема более жизнеспособна в рамках одной компании, во всяком случае в России.

«Люди перестанут стремиться в крупные центры и смогут выбирать, где им жить» – следующее из семи предсказаний Гейтса. И оно опять логично вытекает из того, что благодаря пандемии удаленная работа стала нормой для большей части профессий.

«Люди будут меньше общаться с коллегами» – предсказывает Билл Гейтс. А, какие есть еще варианты, если и вы, и коллеги сидите по домам на удаленной работе?

Шестое предсказание основателя Microsoft – «справиться с пандемией удастся только после того, как коронавирус удастся взять под контроль во

всем мире, и вакцина станет доступна всем». С этим не поспоришь, так как это очевидно и доказано двести лет назад на примере оспы и многих других вирусных инфекций.

И, на конец, седьмое предсказание: «Следующая пандемия будет не такой страшной». Билл Гейтс считает, что благодаря пандемии Covid-19 человечество получит необходимые знания, а правительства стран приобретут навыки эффективного и оперативного реагирования на следующие вызовы природы. Казалось бы, всё логично. Но, как писал Ф. Гегель, история повторяется дважды, и второй раз в виде фарса. Фарс не так страшен, как трагедия.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

.....

Эксклюзивно для



В любой стратегии важен хладнокровный подход

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Чему
бизнесу** **стоит
Олега** **поучиться
Тинькова?**

нтуции и умению чувствовать потребности современного общества. Наблюдая за стремительным развитием TNS, можно смело сделать вывод, что команда Олега Тинькова идет в ногу со временем: это и формат удаленного офиса, обучение и развитие специалистов, мотивация персонала и создание комфортных условий для реализации человеческого потенциала.

Если говорить о современной финансовой системе, то благодаря продуктам Тинькофф, можно с легкостью освоить



Константин
Гергая

NOVAROLL

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



начальные знания в направлении экономики, инвестиций и т.д.

УП Чему не стоит учиться у него?

— Негативный опыт – это те же знания, только с маркировкой «don't do that». Смотри, анализируй, но не уподобляйся и не повторяй.

Поэтому учиться нужно у каждого результативного руководителя или владельца бизнеса, но вопрос лишь в перенятии опыта и трансляции с позиции собственного «я».

УП Что его выделяет на фоне коллег по цеху Капитанов Российского Бизнеса: Дуров, Волож, Евтушенко, Греф, Усманов, Галицкий и др.?

— Желтый цвет компании. Цвет победителя.

Помните пиво «Тинькофф»? Так вот, Олег – единственный из вышеперечисленных «героев нашего времени», кто познал искусство пивоварения.

УП Станет ли TNS лидером среди российских банков?

— У TNS есть все шансы для этого: капитал, опыт, стремление. Все будет

зависеть от общей экономической ситуации во всем мире.

Тем не менее, я пожелаю удачи команде Олега Тинькова. Они смогут, если не будет помех «извне».

УП Ваш стратегический совет Тинькову по решению его бизнес-проблем?

— В любой стратегии важен хладнокровный подход к построению своих шагов: взвешенный и безэмоциональный. Не бойтесь и дальше брать ответственность за принятые решения и гордитесь победами своей команды. Общее дело и публичная похвала за высокие качественные показатели – есть наивысшая награда для нашего современника. Удачи и здоровья! Все получится.

***Константин Гергая, менеджер по внутренним коммуникациям и развитию персонала группы компаний NOVAROLL**

Организация, сопровождение и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

Справка о компании:

Компания NOVAROLL является крупнейшим в России производителем и дистрибьютором транспортной и пищевой упаковки.

Эссе о Максиме Левчине



PayPal – крупнейшая дебетовая электронная платежная система, о которой слышал каждый, даже не продвинутый, пользователь Интернета. Если говорить простыми словами, – это кошелек, деньгами из которого можно расплачиваться только в онлайн. Система работает более чем в 190 странах и использует более чем 34 вида мировой валюты. Именно Макс Левчин сделал процесс онлайн-покупок и перевода платежей настолько упрощенным, именно он является сооснователем

PayPal. Максим Левчин – американский программист, который в 16 лет с семьей переехал в США из СССР (современной Украины).

Впервые Левчин познакомился с программированием в раннем возрасте, когда его матери выдали компьютер, чтобы обрабатывать и сохранять большие массивы данных, и она взяла сына с собой, чтобы учиться вместе. Тогда Максима это очень заинтересовало, и он сказал: «Теперь я просто буду писать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



код весь день и больше ничего делать не буду».

Максим Левчин – это человек, который никогда не сдается несмотря на все свои провалы и неудачи. Тогда еще юный студент, поступивший в Иллинойский Университет в Урбана-Шампейн, захотел стать американцем с «большой буквы». Его ждало много культурных потрясений, очень мало сна и очень много программирования и батончиков Snickers, которыми он питался на обед и ужин. В университете он пытался запустить четыре бизнес-проекта, но все они не увенчались успехом. Но однажды попав на лекцию Питера Тиля (в будущем сооснователя PayPal с Левчиным), Макс пообщался с ним и убедил инвестировать в свою идею. Но даже после встреч с потенциальными инвесторами, денежными вложениями в этот проект, PayPal не стал сразу таким удобным и безопасным, каким он представляется сейчас. К этой версии сервис пришел спустя 6 серьезных «пивотов», по словам Левчина.

Своему твердому и напористому характеру, Макс Левчин должен быть благодарен всем жизненным обстоятельствам, которые с ним произошли. Во-первых, это жизнь еврейской семьи в антисемитском государстве. Во-вторых, сам Макс с теплом вспоминает свою бабушку – Фриму Лукацкую, которая в начале 90-х работала над своей второй докторской диссертацией по астрофи-

зике «при советском режиме, будучи еврейкой». В-третьих, это переезд в страну, где совершенно другая культура. Но все это сформировало очень твердый стержень в программисте, который не останавливался и не боялся неудач. «Первая компания, которую я основал, провалилась. Вторая — тоже была неудачным экспериментом, но все же менее неудачным, чем первая. Третья попытка была менее неудачна, чем все остальные. Четвертую можно назвать удачной. Попытка номер пять — PayPal», — говорит Левчин.

Максим Левчин вдохновляет не только своим упорством и талантом, но и своим пониманием предпринимательства. Он говорит: «Быть предпринимателем — не означает быть влюбленным в идею. Это означает быть влюбленным в управление компанией. <...> Лидерство на личном примере наиболее эффективный вариант. Если вы хотите, чтобы ваши люди работали ночами без перерыва на поесть, вы и сами должны так делать, даже если задача вне вашей компетенции. Это немного иррационально, но вдохновляет людей».

***Леся Сидорович**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Игорь Рябенский

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

Легкий венчур: Практическое руководство для начинающих ангелов и будущих единорогов

СКОЛЬКО ВЕШАТЬ В ГРАММАХ?

Какой должна быть ангельская
доля в бизнесе, чтобы все росло и
ничего не сломалось

Дано: Вы нашли очень крутой стар-
тап. Технология — огонь, фаундеры
— просто золото, команда на низком
старте и с маниакально горящими гла-
зами. Нужно просто немного проинве-
стировать и готовить большой бассейн
для купания в деньгах. Да, еще необхо-
димо договориться о том, какая у вас
будет доля. Фаундерам это вообще не
особенно интересно, да и ни копейки
за душой у них нет — говорят, бери хоть
100% сразу. Им просто хочется скорее
запустить в космос свое изобретение и
посмотреть, как оно полетит. Кажется,
все идеально.





Вопрос: Точно все идеально? Какую будем брать долю? Если у фаундеров нет никаких амбиций на этот счет и им хочется просто реализовать идею, то, может быть, не мелочиться и правда взять сразу все 100%? Деньги есть, никто не в обиде, через год бизнес будет стоить миллиард. Так в чем проблема?

Ответ: Проблема в том, что здесь речь идет вовсе не об ангельских инвестициях и не об инвестициях вообще, а о покупке компании с сомнительными перспективами.

В истории мировой авиации не раз случалось, что самолет разбивался после того, как кто-то заходил в кабину порулить. И такого рода трагедия повторяется с печальной регулярностью. Какое отношение все это имеет к бизнесу? Самое прямое, особенно в российских реалиях.

Вот типичная ситуация, которую инвесторам любых стадий нужно научиться распознавать инстинктивно. Как акие-то неискушенные ангелы с грязными душами (ну, вы поняли) решают проинвестировать в компанию X. Договорились, разумеется, по-пацански, к черту ворох ненужных формальностей. И что же происходит дальше? Через год наши ангелы приходят и ставят вопрос ребром: «Чувак, мы тебе дали денег, где прибыль? Сейчас мы тебе счетчик включим, ну, или дай порулить,

потому что ты плохой менеджер, а мы тут сами разберемся или своего человека поставим, он головастый». Понимаю, звучит как завязка криминального постперестроечного сериала и привет из параллельной реальности. Но если исключить из контекста всю бритоголовую романтику, то случай более чем типичный и для нашего времени, причем не только в России.

У меня в этой ситуации к инвесторам с «манией поруления» только один вопрос. Если вы хотите взять проект под контроль, глубоко проникать в каждый его чих, то зачем вам нужно ангельское инвестирование? Создавайте свое предприятие, нанимайте кого хотите и ведите его сами. То есть это две совершенно разные ипостаси: в одной ты — инвестор, в другой — предприниматель.

На первый взгляд может показаться, что инвесторы только и думают, как бы откусить как можно больший кусок пирога от перспективной компании. И, возможно, некоторые действительно так делают, но мой опыт и опыт наиболее уважаемых и успешных коллег подсказывает, что иметь большую долю в проекте — это одно из самых ужасных проклятий инвестора. Не дай бог, чтобы у меня где-то было больше 25%. Практически во всех случаях без исключений, где у меня было больше 25%, в какой-то момент все начинало развиваться по сценарию нездоровых родительских отношений. Если макси-

мально контролировать собственного ребенка, получишь безвольного слюнтяя. Так же и с венчурными сделками. Пожадничав при борьбе за долю, инвестор попадает в ловушку гиперопеки. Сотрудники приобретенной им компании-стартапа, даже если та взлетит, в какой-то момент обязательно поймут, что их обманули, и это неизбежно скажется на активности команды. Но, скорее всего, такое предприятие попросту не взлетит, потому что, отдав весь или почти весь контроль над своим стартапом, его основатели очень скоро превратятся в коллектив наемных работников с соответствующей мотивацией и типичной для наемника производительностью труда. Мне нравятся сильные, самостоятельные предприниматели, и я им помогаю, но я не должен делать за них работу только потому, что у меня большая доля в проекте, а у них — маленькая.

Здесь ключевую роль играет простое выражение «рисковать собственной шкурой» (to have more skin in the game). Если только я рискую своей шкурой, потому что имею большую долю, то я и несу ответственность — мне больше всех надо.

Соответственно, если предприниматель ничего не вложил или вложил очень мало, то что он теряет? Получается, я беру на себя все риски, а предприниматель просто нашел какого-то чудака, который дает ему денег. Красиво? Так формируется психология на-

емного работника, но с некоторой долей в проекте. И работает такой бизнес очень плохо.

Правило: Лучше иметь 10% от миллиарда, чем 100% от миллиона. Умный инвестор заинтересован не в том, чтобы получить максимальную долю на старте, а в том, чтобы вырастить этот бизнес вместе с его основателями до больших масштабов. И, если фаундер перестал ощущать, что проект, которым он занимается, — его дело, здесь можно смело ставить точку. Никакие припарки не помогут. Финиш.

Этим правилом нельзя пренебрегать!

Предприниматели созданы, чтобы что-то предпринимать, они так устроены. Наемные работники сами по себе ничем не хуже, ни в коем случае нельзя их морально дискриминировать, но они про другое. Когда предприниматель перестает нести ответственность за каждый сделанный шаг, игра становится ему неинтересна, даже если он сам этой метаморфозы не осознает. У него теряется мотивация, а именно она двигает прогресс, которому он служит. По сути, человек не становится предпринимателем. Он понимает, что у него есть сильный друг с большой долей, который вложил много денег, — вот пусть у него и болит голова. Ведь бизнес теперь принадлежит скорее этому большому другу, нежели ему самому.



В моей практике тоже встречаются проекты, которые стали жертвой подобных ошибок. Один из них прямо сейчас лежит у меня в портфеле, хотя ситуация там потихоньку (очень потихоньку!) выправляется. Проект, конечно, хороший, идея отличная, и предприниматель мне нравится, он сильный и как человек, и как бизнесмен. Но полтора года бизнес финансировался только мной — это была абсолютно ангельская инвестиция. И вот предприниматель мне пишет: «Слушай, у нас деньги закончились». «Как закончились?» — спрашиваю я. «Ну вот так, закончились, нам нужен кредит». Я говорю: «Ну что, иди в банк, раз нужен кредит». У меня, как у Рабиновича, по отношению к банкам действует понятный и жесткий принцип: они не торгуют семечками, я не даю в долг.

Синдром «ой, у нас деньги кончились» сплошь и рядом поражает даже активных, толковых фаундеров. Приходится постоянно проводить воспитательную работу. В упомянутом выше случае я ответил так: «Парень, да, я у тебя сильный партнер, да, я готов давать тебе гораздо больше денег, чем уже вложил, проект мне нравится. Но я

не хочу, чтобы ты вот так приходил ко мне, как будто это моя проблема, что у тебя деньги закончились. Это ты должен за полгода про это подумать, спланировать свой бюджет, чтобы просить не пришлось, а если все-таки придется — то заранее убедить меня, чтобы я дал больше».

Увы, это прямо классический-преклассический пример. Хотя доля у меня там не такая уж большая. А представьте, что было бы, если бы она была доминирующей?

Бывают совсем анекдотические случаи. Стартапер просто присылает требование (funds request), хотя никакими соглашениями это не оговорено. И конечно, получает отказ.

Ну, и совсем комедия. Слегка прибыльный проект, но почти не растет. Основательница говорит, что теряет мотивацию, так как не может платить себе рыночную зарплату. И требует, чтобы инвесторы вложили еще. Но целью объявляет при этом не рост доходов, а рост ее зарплаты.

Журнал



Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 980-53-54

www.alpinabook.ru

Игорь Рябенский
«Легкий венчур.
Практическое пособие
для начинающих ангелов
и будущих единорогов»





Книга написана основателем и управляющим партнером фонда AltaIR Capital, который занимается венчурными инвестициями с середины 90-х годов, построил прибыльные бизнесы и запустил много успешных стартапов (Profi.ru, Carprice, Juno, Checkout и другие). На примерах из своей практики автор рассказывает о подводных камнях инвестирования на ранних стадиях, разбирает проблемы, задачи и ошибки процесса, дает советы, как сохранить фокус на своем проекте, а также деньги и доверие инвестора. Первый раздел адресован инвесторам, а второй — предпринимателям. В конце книги — кейсы. Книга будет полезна всем участникам венчурного процесса.

Свою книгу автор начинает с суждения о том, кто такой венчурный инвестор, какова разница между бизнес-ангелами и инвесторами других типов. По его мнению, бизнес-ангел — это пока еще не профессиональный инвестор, но он может переродиться в инвестора-профессионала, для которого инвестирование — это основная работа, источник основного заработка, полная вовлеченность, команда, процесс и т.д. В конце главы автор приводит 10 правил для ангелов, которые и сам бы хотел получить в начале своей деятель-

ности, а также совет: **«Не всем стоит становиться профессиональными игроками венчурного рынка. Если чувствуете призвание, это для вас».**

Какой должна быть «ангельская» доля в бизнесе, чтобы все росло и ничего не сломалось? Разумной. **«Лучше иметь 10% от миллиарда, чем 100% от миллиона. Умный инвестор заинтересован не в том, чтобы получить максимальную долю на старте, а в том, чтобы вырастить этот бизнес вместе с его основателями до больших масштабов».** Главный совет автора — **если ты первый инвестор в проекте, старайся получить разумную долю, не подавляя мотивации команды.** **«Не стремись «порулить», для этого есть собственный бизнес. Если же ты соинвестируешь, то тебя должна волновать позиция пула, твоя конкретная доля уже не имеет значения. Важно, чтобы благодаря гармоничным отношениям у бизнеса был рост и последующий выход».**

«Невозможно покрыть все привлекательные и ресурсоемкие поляны, даже если очень хочется. Нужно уметь фокусироваться на определенной индустрии и наращивать опыт и понимание вглубь, а не вширь».

Рябенский советует: **«Старайтесь инвестировать только в проекты, которые понимаете. На ранней стадии проекта чутье еще важнее анализа финансовых**

потоков и сложившейся структуры бизнеса. Эта стадия более сложна для инвестиций, но при успешном подборе проектов дает высокий доход при небольших чеках. Если ты сам себе не можешь объяснить простым языком суть проекта — этот проект не для тебя».

Глобализация все нарастает, мир становится удобным, широким и скоростным, как автобан. Однако, все известные игроки на венчурном рынке двигаются не вширь, а, наоборот, сужают свою поисковую оптику. Физическое расстояние — это только один фактор, влияющий на инвестиционный рынок. Другой, гораздо более важный аспект — масштабируемость. И это не говоря уже про культурную специфику. Стартап должен иметь четкое географическое позиционирование. Инвестору важно понимать, будет ли это локальный или глобальный рынок. Проект можно считать практически идеальным тогда, когда он имеет локальную сфокусированность, но масштабируется без каких бы то ни было ограничений. Чтобы увидеть желаемый финансовый возврат, у проекта должен быть большой рынок, а у команды понимание, как этот рынок завоевать.

В стартапе очень важен фактор команды. Автор пишет: «Одно из базовых правил, которого я стараюсь придерживаться, — не инвестировать в бизнес, в котором между основателями замешано что-то личное». Как же по-

нять, какая команда хорошая, а какая нет? Команда должна быть сконцентрирована на проекте. Хорошо, когда есть распределение функций. Хорошо, когда есть взаимозаменяемость и поддержка. Минусом является родственная или эмоциональная связь, здесь играют роль уже не бизнес-факторы, а непредсказуемая стихия.

Помимо команды важна множественность. Бизнес, у которого один большой клиент, — не очень хороший бизнес. Гораздо лучше себя чувствует компания, у которой клиенты маленькие, но их достаточно много.

Почему важно дорожить своими конкурентами? Рябенский утверждает, что конкуренцию можно не обнаружить в двух случаях: если плохо искали или если то, что вы делаете, не нужно рынку. А неопытные предприниматели часто вообще не понимают, что такое конкуренция и как ее классифицировать. «Конкурент — тот, кто у тебя отнимает деньги и время твоих потенциальных клиентов, заставляя последних нести и деньги, и время не тебе, а ему». Необходимо четко понимать, с кем и почему конкурирует проект, учитывать сложность и нелинейность этого процесса, самые неожиданные и неприятные факторы. «После того, как вы разберетесь с вопросом конкуренции, начинается новый, принципиально важный этап — поиск конкурентных преимуществ и конкурентного позиционирования. Если я не



вижу, что предприниматель понимает свои конкурентные преимущества, то я как инвестор к нему не иду».

Мнение автора о соинвестировании таково: соинвестировать можно и нужно, но в любом случае стоит составить о предмете инвестирования собственное суждение. Другие инвесторы тоже рискуют своими деньгами. Но неплохо поинтересоваться и природой их оценок, и мотивами партнерства.

Для чего нужен совет директоров в компании? Игорь Рябенкий говорит о том, что на самой ранней стадии без него вполне можно обойтись, но на стадии перехода к росту, а тем более уже в развившейся компании, этот инструмент начинает играть огромную роль. «В моем идеальном мире совет директоров должен быть не очень большим и включать представителей фаундеров и ведущих инвесторов. Но самое главное — он должен быть мирным, работоспособным и нацеленным на решение конкретных вопросов без клинча по любому поводу. Когда в совете директоров начинаются дразги, обычно это очень тревожный сигнал». Главный совет главы: выстраивая отношения с бизнесом, в который вы инвестировали, нужно делиться опытом, связями и знаниями, но не стоит подменять собой оперативных руководителей проекта.

По мере наполнения портфеля жизнь инвестора становится все сложнее. В

его жизни появляется документооборот. «Когда у тебя большой портфель, то половину всего времени занимает юридическое общение. Поэтому, когда ангел начинает перерождаться в суперангела, у него появляется довольно внушительная юридическая поддержка, и чем она сильнее, тем меньше вероятность того, что на последнем отрезке кто-то вставит тебе палку в колеса».

Вторая часть предназначена для стартаперов. По мнению автора каждый стартап проходит стадии:

1. Friends and family – создание стартовой команды, оттачивание питча и формулирование в чем состоит ваша основная компетенция.

2. Предпосевная – есть минимальный продукт, он может работать, появились первые бета-пользователи, вам нужны деньги на доработку технологий. На этой стадии происходит первая попытка продажи продукта пользователю, исправление ошибок, прохождение рыночной валидации и попытка найти инвестора.

3. Посевная. Продукт готов, и теперь необходимо его раскручивать. Полномасштабного развития еще нет. Идет проработка одного рынка и типа клиентов.

Если на самых ранних стадиях не важно, у кого вы взяли деньги, то уже на посевной источники финансиру-

ния приобретают большое значение. Потому что существенны не только деньги, но и их контекст.

Между посевной стадией и стадией роста находится самое узкое горлышко. Этот период часто называют «долиной смерти». В этот момент инвесторы максимально строго и пристально смотрят на финансовую основу бизнес-модели. Именно здесь очень много стартапов умирают, потому что им уже надо продавать, а они все еще на стадии формирования продукта. Они пока не до конца понимают, кто их клиент, либо они получают не масштабируемые обороты. Автор советует заранее готовиться к прохождению «долины смерти», так как ошибки в расчетах и слишком оптимистичные допущения могут дорого стоить.

По мнению Рябенского хорошая идея — выстраданная идея. «Если вы в ней уверены и готовы уделить много времени ее разработке, не бойтесь выйти из зоны комфорта, поработать без вознаграждения, да еще и потратить собственные средства на проект». Инвесторы охотнее дадут финансирование такой команде.

Как рассказать о своем проекте, чтобы заинтересовать инвестора? Игорь дает такой совет: «Сформулируйте суть вашего проекта плюс информацию о его экономической привлекательности в паре фраз и отработайте их произнесение до автоматизма».

Когда и сколько денег брать? Здесь важно понимать одну простую вещь: чем больше вы можете продержаться своими силами без привлечения инвестиций, тем меньшую долю фирмы вы отдадите за более значительные деньги. Поэтому, если вы четко понимаете, по какому пути идете, на ранней стадии старайтесь как можно дольше вообще не привлекать внешние инвестиции. В то же время надо не пропустить момент, когда это необходимо сделать.

Построение предпринимательских схем — банально, но необходимо, так как ресурсы стартапа ограничены и нельзя быть лучшим сразу во всем. Автор приводит базовые чек-пойнты построения предпринимательских схем и говорит о том, что без четкого понимания основной компетенции невозможно заявить о себе на рынке. И количество денег в этой ситуации не имеет практически никакого значения.

«На стадии роста аутсорсите все, что не относится к вашим корневым компетенциям. Главное — не терять фокус, а всеми сопутствующими бантиками, сервисами и вишенками занимаемся сами только в том случае, если нет риска потерять ключевое конкурентное преимущество и главный месседж. Старайтесь ставить перед собой глобальные цели и стремиться к созданию лучших продуктов и технологий. Перспектива революционных изме-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нений — основа успешного венчурного проекта».

Как найти баланс между ростом и прибыльностью?

«Многие предприниматели не учитывают юнит-экономику, что приводит к длительному бултыханию, а чаще просто к потраченным деньгам и краху проекта. Инвестору необходимо понимать, что юнит-экономика проекта максимально позитивна».

Вполне здоровой практикой, по мнению Рябенского, является вестинг. Это не ограничение в правах, а гарантия устойчивости проекта при изменении настроения или восприятия отдельными участниками.

В заключение второй части книги автор рассуждает о жизни инвесторов и стартаперов в кризисные моменты. «Когда мы инвестируем во время кризиса, стадия роста проекта с большой вероятностью придется на благоприятный период. Но не все так безоблачно.

Если вы инвестор, необходимо иметь в виду несколько нюансов:

- рассчитывайте, что вам придется поддерживать проект дольше обычного, чтобы он стал интересен инвесторам следующего уровня либо достиг безубыточности;

- «долина смерти» особенно опасна в напряженные времена;

- тщательно проанализируйте бизнес-предложение и бизнес-модель проекта, постарайтесь понять, насколько велик на него будет спрос во время кризиса и сохранится ли спрос позже.

- при работе с проектами, которые были востребованы до кризиса, постарайтесь понять, насколько они уязвимы сейчас, смогут ли сохраниться до завершения кризиса и будет ли их бизнес востребован после».

Что может дать кризис предпринимателю? «Это отличный повод для пересмотра бюджета и оптимизации всего на свете. Важно честно ответить себе на вопрос: насколько ты эффективен и что тебя тянет на дно? Неплохо бы понять, нужен ли и возможен ли пивот, изменение бизнес-модели, выход на другие рынки или другие категории пользователей».

«Главный совет – сохраняйте достигнутое. Не бросайтесь спасать утонувшее. Поддерживайте растущее. Находите новые возможности. И вы выйдете из кризиса, став сильнее».

***Алена Верещагина**

Эксклюзивно для



Коучинговая поддержка в работе с подростками

Коучинг для подростков

Коучинг для подростков – это, по сути, грамотная позитивная психологическая поддержка в трудный для взрослеющего человека период.

Кажется, что типичные клиенты коучинга — это люди среднего возраста. Однако услугами специалистов из помогающих, развивающих областей всё чаще пользуются и молодые люди 15–20 лет.

Не секрет, что подростковый возраст порой становится испытанием, как для ребенка, так и для его семьи. Главное в это непростое время найти надежное “прибежище”, которое поможет родителям сохранять любовь,



Света Кочай

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



твёрдость, равновесие. А ребёнку предоставит точку опоры, которую не разрушат “стихии” гормональных перемен.

Специфика запросов на коучинг у подростков

В коучинговой практике с подростками автор чаще всего сталкивается со следующими запросами:

- Улучшить взаимоотношения со сверстниками;
- Наладить отношения в семье;
- Улучшить результаты в учёбе (предварительно определив свои истинные мотивы);
- Воплотить в жизнь своей мечты и достичь поставленные перед собой цели;

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что современные технологии и популяризация социальные сетей с их навязыванием определённых стереотипов и шаблонов, не всегда положительно влияют на неокрепшие умы. Многие молодые люди, едва начинающие самостоятельную жизнь, сегодня чувствуют себя потерянными и не понимают, что и зачем им делать. Однако это не означает, что им срочно нужен психотерапевт: всё чаще в таких случаях молодежь обращается

за поддержкой к коучам, и они вполне успешно помогают определиться с жизненными целями и правильно расставить приоритеты.

Особенности подросткового возраста и специфика коучингового подхода в работе с подростками

В коучинговую практику автора приходят подростки с запросами, в большинстве случаев, связанными с самоопределением в жизни, отношениях и профессии. Автор связывает интерес подростков, именно в этих темах, с подростковым кризисом или кризисом идентичности. Это кризис осознания своего я, своих особенностей, своих границ, своих желаний, своих ценностей. Для того, чтобы это сложилось, нужно отделиться от родителей, перестать быть с ними в слиянии и полностью разделять их установки. Естественно, это болезненно переживается обеими сторонами. В этой ситуации коуч может помочь подростку осознать и принять окружающую его реальность и открыть глаза на любовь и поддержку семьи.

Описание коучинговых инструментов, применяемых в сессиях с подростками

В работе с подростками автор выделяет следующие основные инструменты:

Эффективные открытые вопросы

Эффективные открытые вопросы – это вопросы, стимулирующие творческий поиск клиента, продвигающие его к открытиям, пониманию и действиям. Такие вопросы создают ясность, позволяют увидеть возможности или обучиться новому. Это вопросы, которые предполагают множественные ответы.

Эффективные вопросы являются волшебным инструментом, раскрывающим и преобразующим подростка. Вопросы стимулируют самостоятельное мышление, помогают находить силы внутри, формировать индивидуальность, быть творческим, находчивым, изобретательным.

Определение цели по SMART

Для развития успешного мышления у подростка, важно, чтобы он научился ставить себе цель по SMART, то есть она должна быть конкретной, измеримой, достижимой и определена во времени.

Коуч понимает, что в определенном возрасте у подростка есть определенные возможности и ограничения. Задачи формируются посильные, согласно особенностям развития ребенка.

SMARTование цели позволяет определить ожидания и прояснить критерии достижения цели.

Тоны голоса

Своим голосом коуч может создать такую интонацию в разговоре, которая способна вызвать озарение, раскрыть потенциал и обеспечить трансформационные изменения.

Есть три сильные интонации: тон волшебника, тон истинного друга и тон мудреца. Эти тоны голоса выводят клиента за тесные рамки упрощающего мышления «или-или». Важно так же, что они освобождают людей от скептического, осуждающего внутреннего диалога, который навешивает ярлыки и вызывает негативные чувства.

Тон волшебника, это коучинговый тон, означающий, что коуч говорит, основываясь на ценностях, оптимистично, в быстром темпе и заинтересованно. Голос полон силы и энтузиазма. В нём слышится одновременно и ожидание, что человек проявит свои способности, и призыв к этому. Тонем волшебника преимущественно задаются вопросы о стратегиях и ресурсах.

Тон настоящего друга, способствует сохранению высокой самооценки в сложных ситуациях. Он даёт человеку возможность простить себе прошлые ошибки и оказывает ему безусловную поддержку. Голос при этом теплый и открытый, легкий и особенно нежный.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тон мудреца, как ровный гул большого колокола, возглашает о новых возможностях. Интонация демонстрирует осознание особенных качеств собеседника направлена на то, чтобы передать ему состояние благодарности и вызвать желание отметить достигнутое на коуч-сессии. Главным образом воспеваются внутренние ресурсы. Голос вызывает ощущение благословения, непрерывного развития, разворачивающейся силы и направленности на цель. Эта интонация обычно появляется на сцене к концу коучинговой сессии.

Есть ещё четвёртая ключевая интонация, закрытый тон, тон воина. У этого тона особая функция. Он нужен при выживании в трудных условиях. Это директивный и категоричный тон, который побуждает к действию и призывает взять ответственность.

Глубинное слушание

Глубинное или активное слушание исключает вопросы и советы. Оно даёт возможность, определить эмоциональное состояние клиента, понять, что происходит сейчас во внутреннем мире подростка и как эхо отразить его.

В свою очередь, подростку активное слушание позволяет прояснить свои чувства относительно той или иной си-

туации и разделить их с коучем. И есть теория, согласно которой, когда чувства делятся на двоих, их становится в 2 раза меньше. Зачастую подростку сложно справлять со своими эмоциями, он ищет поддержки.

Вдохновляющая позитивная обратная связь

Позитивная обратная связь позволяет вдохновить на достижение целей, показывает, как нужно двигаться и что делать в будущем. Чтобы быть полезной обратная связь должна даваться с участием и поддержкой и включать в себя преимущественно позитивные высказывания.

Во вдохновляющей позитивной обратной связи мы обращаем внимание на то:

«Что произошло? (факт)» вместо того «Почему это произошло? (причина)»

«Чему это тебя научила?» вместо того «Кто виноват?»

«Что можно сделать по-другому?» вместо того «Какие у тебя теперь проблемы и что не так?»

Образ будущего

Создание образа (визуализация) будущего помогает создать ясную кар-

тинку желаемого результата и увидеть, почувствовать результат в будущем. Бывает, что из момента сейчас, подросткам не очевидны решения. А если представить ситуацию в будущем, где желаемы результат уже достигнут и посмотреть оттуда. Тогда возникает ясность и разные наилучшие варианты решений.

Колесо баланса

Колесо баланса (или колесо жизненного баланса) – классический базовый инструмент коучинга. Это простой, информативный и эффективный инструмент, который помогает выявить связь между разными сферами жизни и понять, в какой из них всё хорошо, а где стоит разобраться или что-то изменить.

Шкалирование

Шкала является простой и одновременно эффективной технологией, которая помогает сверять уровень приближенности к цели, к желаемому результату; простраивать шаги по достижению цели, поддерживает клиента в изменении мышления от «или-или» к опыту «и».

Примеры коучинговой работы с подростками

Кейс №1

Наталья, мама 16-летней девушки-подростка Ани, обратилась с просьбой помочь её дочери справиться с негативными эмоциями, которые беспокоили и маму, и ребёнка после развода родителей. Отец на коучинговых сессиях не присутствовал. У девочки ухудшилась успеваемость в школе, были проблемы со сном, бывали эмоциональные срывы на маму, связанные с обидой на родителей из-за их расставания. От психологической помощи Аня отказалась, так как считала, что способна справиться с ситуацией без помощи психолога. Впоследствии, на сессиях, было установлено, что у Ани было ограничивающее убеждение, что «психологическая помощь для психов».

Целью на коучинг было вернуть доверительные отношения между мамой и дочкой, а также улучшить ситуацию с учёбой. Критериями достижения целей были: эмоциональное стабильное состояние Ани, «контакт с мамой», возврат интереса к учёбе, улучшение успеваемости. В рамках данной цели, помимо работы с Аней, параллельно проводилось коучинговое сопровождение мамы Натальи, которая хотела помочь дочери и создать со своей стороны для неё атмосферу любви и поддержки.

Благодаря технике глубинного слушания и задавания сильных вопросов, на сессиях Аня поняла, что она приняла на себя вину за развод родителей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Это было основной причиной, тех негативных последствий, которые случились с Аней, после развода родителей. Тот факт, что она пришла к осознанию вины за событие, к которому она, как ребёнок, никакого отношения не имела, сыграл большое значение в работе над изменениями самой Ани.

В дальнейшем Аня визуализировала образ благоприятного для себя будущего, к которому она хочет стремиться. С помощью шкалы определила уровень от желаемого результата в настоящем времени и спрогнозировала интервал и необходимые шаги, по прошествии которых она будет находиться на желаемой отметке в будущем. Аня отразила свои ценности в колесе баланса, определила шаги для улучшения «проседающих» областей.

Наталья, благодаря коучнгу, осознала истинные причины переживаний своего ребёнка, смогла выстроить шаги своих изменений, ради установления доверительных взаимоотношений с дочерью.

После первых двух сессий и Наталья, и Аня, стали отмечать, что атмосфера в доме улучшилась, конфликты практически исчезли, как исчезло и недопонимание.

Результатом коучинга были доверительные, тёплые взаимоотношения мамы и дочери, эмоциональный подъём

Ани. Она сняла с себя тяжкий груз вины, приняла себя и поверила в свои силы, выстроила для себя стратегию ближайшего будущего относительно учёбы и своего развития. Успеваемость Ани значительно улучшилась.

Кейс №2

По словам Ирины, её 17-ти летний сын Артём всегда был проблемным мальчиком. С 5-ти лет мальчик консультировался у психолога, так как у него были проблемы во взаимоотношениях с младшим братом. В школе мальчик подвергался буллингу, но это уже закончилось. Ирина хотела, чтобы в лице коуча Артём приобрёл партнёра по выстраиванию своих жизненных ориентиров, определился с дальнейшей профессией или направлением, куда бы он мог пойти учиться для получения высшего образования. У Артёма было смутное представление о коучинге, зачем он ему нужен, плохо представлял, чем он хочет заниматься в будущем. Тут роль сыграл фактор престижности коучинга среди подростков, и Артём решил попробовать поработать со своим самоопределением.

На удивление самого Артёма, у него оказалось достаточно много сильных сторон и талантов. От стратегического мышления, которое позволяло ему выигрывать в сетевых компьютерных играх, до интереса в конструировании

велосипедов с необычными техническими характеристиками. Причём велосипеды были настоящим увлечением Артёма, и родители предполагали направить молодого человека в энергетический ВУЗ на инженерную специальность. Выбор ВУЗа был связан с преемственной составляющей в семье, отец и дедушка закончили именно это учебное заведение и хотели, чтобы Артём продолжил эту традицию.

Также в сессиях автор использовала тоны голоса. Тонем волшебника в открытых вопросах автор призывала Артёма рассказать о своих способностях, возможностях, которыми он обладает. Тон друга поддерживал в молодом человеке самооценку и веру себя. Возвращая резюме сильных сторон и потенциал тоном мудреца, у Артёма возникала гордость за себя и свои способности. Тон воина позволил соединить возможности самого молодого человека, его замыслы и мечтания с внешними факторами, от которых он зависел.

SMART-анализ определил цель как конкретную, измеримую, достижимую и определённую во времени. Данная процедура позволила клиенту увидеть реалистичность и важность цели.

Позитивная обратная связь фокусировала Артёма на своих достоинствах и оптимистичном образе будущего. Препятствия воспринимались подрост-

ком, как часть пути по направлению достижения его цели.

Итогом коучинговой работы стал новый проект Артёма и выбран путь в бизнес направлении. Молодой человек увидел свои наилучшие перспективы на ближайшее будущее и сам стал «рулить» своей жизнью.

Коучинговые услуги становятся всё более востребованными в среде подростков. Хороший коуч для подростка может быть наставником и партнёром во многих вопросах. Он помогает молодому человеку увидеть, каково это – быть взрослым.

***Света Кочай, Лайф-коуч
и коуч родителей и подростков**

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



данной статье автор приводит реальные кейсы, как с помощью коучинга подростки выбрали свой путь в бизнес направлении.

Многие молодые люди, едва начинающие самостоятельную жизнь, сегодня не понимают, что им делать. Грамотная психологическая поддержка в трудный для взрослеющего человека период необходима. Она поможет ему воплотить в жизнь свои мечты, поставить и достичь цели, взять правильный вектор направления.

Мы считаем это важным для общества и оказываем поддержку подросткам в профессиональном развитии, проводим для них различные форумы, курсы, марафоны. Например, на одном из наших семейных проектов «Форум Березка» преподаются открытые уроки, где молодые люди узнают о том, как поднять свой бренд или упавать



Гули Базарова

ковывать свои идеи в успешные бизнес-проекты.

***Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук**

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

Премии: споры с работниками. Анализ



Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время из-за пандемии коронавируса, перевода сотрудников на удаленку, массовых увольнений сохраняется риск возникновения большого количества судебных споров между компаниями и работниками по вопросу невыплаченных премий. Многие компании по итогам 2020 года не достигли целевых финансовых показателей. Ситуация в 2021 году вряд ли изменится. Эффективность деятельности некоторых работников на удаленке также снизилась. Очевидно, что работники не получают премии в том размере, на который они могли бы рассчитывать

Анастасия Жукова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



при более благоприятной экономической ситуации, или не получают премии вообще.

Всегда ли компания обязана премировать работников? Как рассчитать годовую премию, если работник отработал в компании неполный год? Правомерны ли действия руководителя по начислению премии самому себе? Как компании минимизировать риск возникновения конфликта с работником из-за невыплаченной премии? Ответы на эти вопросы далее.

Премия не является обязательной и гарантированной выплатой. Премия – это способ материального стимулирования работника

Премия – это выплата стимулирующего характера, которую компания выплачивает работникам, добросовестно исполняющим свои трудовые обязанности (ст. 191 ТК РФ).

На размер премии влияют показатели эффективности деятельности самого работника, его личный вклад в результат труда, а также экономические показатели деятельности компании, полученная прибыль.

Анализ судебной практики показывает, самый распространенный предмет споров между компаниями и работниками – это взыскание задолженности по выплате премии. Реше-

ния судов в данной категории споров однотипны – суды отказывают работникам в удовлетворении заявленных требований, так как:

- Выплата премии – это право, а не обязанность компании (ст. 22 ТК РФ).
- Системы премирования, условия и порядок выплаты премий устанавливаются трудовыми, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, в том числе положениями о порядке выплаты премий.
- Выплата премии – это способ материального стимулирования работника. Премия не является безусловной и гарантированной выплатой.
- Компания не обязана выплачивать премию работнику. Решение о выплате премии принимает руководство компании, исходя из условий локальных актов (апелляционные определения Московского городского суда от 28.10.2020 № 33-413523/2020, от 02.07.2020 № 33-13240/2020, от 30.06.2020 № 33-19644/2020, Санкт-Петербургского городского суда от 21.02.2018 № 33-3138/2018, определения Девятого кассационного суда общей



юрисдикции от 17.09.2020 № 88-6361/2020, Первого кассационного суда общей юрисдикции от 19.10.2020 № 88-11347/2020).

Московский городской суд в апелляционном определении от 18.09.2020 № 33-35371/2020 подчеркнул, что

детально изучил трудовой договор, договор о прекращении трудовых отношений, положение о корпоративной программе премирования. Установил, что решение о выплате премии принимает управляющий орган общества в зависимости от достижения работником ключевых показателей

НЕВЫПЛАТА ПРЕМИИ НЕ НАРУШАЕТ ПРАВА РАБОТНИКА НА ГАРАНТИРОВАННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ТРУД

невыплата премии не нарушает права работника на гарантированное вознаграждение за труд в соответствии со ст. 129 ТК РФ. Действия работодателя по определению размера премии и принятию решения о ее выплате конкретным работникам имеют диспозитивный характер. Поэтому довод работника о том, что невыплату премии компания должна подтвердить приказом о лишении премии, является несостоятельным.

Разрешая споры между компаниями и работодателями, суды анализируют условия трудовых договоров, локальные нормативные акты, проверяют своевременность и правильность расчетов с работниками.

Так, в одном из дел Московский городской суд, проверяя обоснованность заявленного требования о взыскании задолженности по выплате премии,

эффективности. Отказывая в удовлетворении исковых требований, судьи подчеркнули, что премирование работников по результатам их труда является правом, а не обязанностью компании и зависит от количества и качества труда работников, финансового состояния компании и иных факторов, оказывающих влияние на сам факт и размер премирования (апелляционное определение Московского городского суда от 02.07.2020 по делу № 33-13240/2020).

Санкт-Петербургский городской суд в апелляционном определении от 21.02.2018 № 33-3138/2018 подчеркнул, что при разрешении вопроса премирования работника и размере премии необходимо принимать во внимание объемы выполняемой работы, соблюдение сроков ее выполнения, сложность выполняемых поручений и интенсивность труда. Неначисление



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



премии работнику правомерно, если результаты исполнительской деятельности содержат средние оценки среди работников, работа сотрудника не является безукоризненной.

Аналогичный вывод сделал Девятый кассационный суд общей юрисдикции в определении от 17.09.2020 № 88-6361/2020, указав, что допущенные

Все выплаченные работнику премии учитываются при определении среднего заработка. Если по итогам месяца работнику было начислено несколько премий за один показатель, при расчете средней заработной платы учитывается только одна премия (п. 15 Положения об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденного Постановлением

ДОПУЩЕННЫЕ РАБОТНИКОМ НЕДОСТАТКИ В РАБОТЕ ЯВЛЯЮТСЯ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ ПРАВОВЫМ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ УМЕНЬШЕНИЯ РАЗМЕРА ПРЕМИИ ИЛИ ЕЕ НЕНАЧИСЛЕНИЯ

работником недостатки в работе являются для работодателя правовым основанием для уменьшения размера премии или ее неначисления.

Прекращение трудового договора не лишает работника права на получение премии

Согласно ст. 139 ТК РФ для расчета средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у работодателя независимо от источников этих выплат.

Премии могут быть разовые, ежемесячные, ежеквартальные, годовые.

Правительства РФ от 24.12.2007 № 922). Если время, приходящееся на расчетный период, работник отработал не полностью, премии учитываются при определении среднего заработка пропорционально времени, отработанному в расчетном периоде, за исключением премий, начисленных за фактически отработанное время в расчетном периоде (ежемесячные, ежеквартальные).

На практике у компаний часто возникает вопрос, надо ли начислять работнику годовую премию, если он проработал в компании неполный год или полный год, но уволился до издания приказа о начислении годовой пре-

мии? Ответ – да, начислять премию надо, но при условии, что работник в своей деятельности достиг ключевых показателей эффективности, которые дают ему право на получение премии. В ином случае действия работодателя имеют дискриминационный характер. Что недопустимо в соответствии со статьями 8, 132 ТК РФ. Данный вывод подтверждают суды.

Так, Верховный суд Республики Карелия в апелляционном определении

увольняющимся работникам худших условий оплаты труда, отличающихся от условий оплаты труда работников, трудовые отношения с которыми продолжаются, или с работниками, трудовые отношения с которыми прекращены по иным основаниям, является дискриминацией в сфере оплаты труда.

Аналогичный вывод сделал Свердловский областной суд в апелляционном определении от 17.09.2020

НЕВЫПЛАТА ПРЕМИИ ЗА ГОД, В КОТОРОМ РАБОТНИК-ИСТЕЦ ОТРАБОТАЛ БОЛЕЕ 10 МЕСЯЦЕВ, ЯВЛЯЕТСЯ ДИСКРИМИНАЦИЕЙ В СФЕРЕ ОПЛАТЫ ТРУДА

от 25.09.2018 № 33-3344/2018 указал, что невыплата премии за год, в котором работник-истец отработал более 10 месяцев, является дискриминацией в сфере оплаты труда.

Такие действия компании ставят работника в неравное положение с другими сотрудниками, полностью проработавшими отчетный период и продолжающими работать. Прекращение трудового договора не лишает работника права на получение соответствующего вознаграждения за труд за отработанное время – заработной платы, включая стимулирующие выплаты, то есть премии. Установление

№ 33-12815/2020. Суд удовлетворил требования работника, уволившегося в начале 2020 года, о выплате премии за 2019 год. Судьи установили, что единственным основанием для неначисления и невыплаты работнику премии стало его увольнение. При этом работник добросовестно исполнял в юридически значимый период свои должностные обязанности, достиг установленных показателей премирования. В работе истца отсутствовали упущения и взыскания, которые могли быть основаниями для неначисления премии. Прекращение трудового договора с работником, достигшим показателей премирования, за один день до

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



издания приказа о начислении премии за предшествующий год, полностью отработанный истцом, при отсутствии других оснований для неначисления премии, не является основанием для лишения работника права на получение взыскиваемой премии.

Следует отметить, работник не вправе претендовать на выплату премии, если в локальном нормативном акте указано, что работник, уволившийся до начисления премии, не имеет права на ее получение. В данном случае требования работника о выплате премии являются необоснованными.

Может возникнуть и иная ситуация: компания выплатила уволившемуся работнику премию, но он не согласен с ее размером. В таких случаях суды, разрешая вопрос о правомерности и обоснованности размера начисленной работнику годовой премии, анализируют условия трудового договора, локальных нормативных актов, устанавливающих размер премии, соглашения о расторжении трудового договора, проверяют верность расчета премиального вознаграждения по итогам работы за год.

Судьи подчеркивают, если трудовым договором не предусмотрена обязательная выплата премиальной части заработной платы, определение условий выплаты и размера пре-

мии является прерогативой работодателя. Довод работника о том, что невыплатой стимулирующих выплат в заявленном им размере в отношении него допущена дискриминация в сфере труда, несостоятелен, так как основан на неверном толковании ст. 3 ТК РФ о запрещении такой дискриминации. Установление разным работникам разных поощрительных выплат, либо их неначисление одним работникам при начислении другим, поставленное в зависимость от результатов труда работников и их деловых качеств, является правом работодателя, предусмотренным ст. 191 ТК РФ, и не свидетельствует о дискриминации (апелляционное определение Московского городского суда от 18.07.2019 № 33-31774/19).

Генеральный директор при начислении себе премии должен действовать добросовестно. Ухудшение финансовых показателей компании в случае начисления премии недопустимо.

Предметом ряда судебных споров являются требования компаний к бывшим генеральным директорам о признании недействительными их действий по выплате себе ежемесячных и иных премий, взыскании убытков.

Как правило, суды отказывают в удовлетворении подобных требований. Арбитры подчеркивают, согласно



п. 3 ст. 53 ГК РФ, п. 1, 2 ст. 44 Федерального закона от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» единоличный исполнительный орган общества при осуществлении прав и исполнении обязанностей должен действовать в интересах общества добросовестно и разумно. Он несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные виновными действиями или бездействием. Действия генерального директора по начислению себе премии правомерны, если решение о премировании не повлекло негативных последствий для юридического лица, доказательства недобросовестности и неразумности действий руководителя при управлении компанией отсутствуют (определение Верховного суда РФ от 30.10.2020 № 305-ЭС20-16181).

Аналогичный вывод сделал Верховный суд РФ в определении от 29.04.2020 № 305-ЭС20-5305, установив, что выплата премии и выходного пособия генеральному директору осуществлена в соответствии с законом и внутренними нормативными актами общества по воле единственного на тот момент участника общества. В действиях бывшего генерального директора отсутствует противоправность, так как отсутствуют основания считать, что, издавая приказы о премировании себя лично, он действовал при наличии конфликта между его личными интересами и интересами

общества, либо при отсутствии финансовых и экономических возможностей у общества, то есть действовал недобросовестно. Судьи отметили, обоснованность начисления премии подтверждают положительная динамика финансовых показателей общества, соответствие размера премии, выплаченной генеральному директору, его квалификации, опыту, финансовому положению и масштабам деятельности компании, а также сумме вознаграждений руководителей компаний сравнимого масштаба.

Однако решение генерального директора о выплате себе премии является неправомерным, если приказ о премировании руководитель издает в отсутствие решения уполномоченного органа управления, с нарушением установленного локальными нормативными актами порядка. В таких случаях суды встают на сторону компании и удовлетворяют ее требования к бывшему генеральному директору, признают приказы о начислении премии недействительными, взыскивают убытки (определение Верховного суда РФ от 27.03.2019 № 307-ЭС19-3066).

Как избежать споров с работниками по вопросу выплаты премий: лайфхак для компании

Практика показывает, споры между работниками и компаниями по во-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



просу невыплаченных премий возникают часто. Самая распространенная причина споров – неначисление установленной локальным актом премии работнику при его увольнении.

Как компании исключить риск возникновения судебных споров с работниками по вопросу выплаты премии?

- Конкретизировать условия, размер, сроки выплаты премии работникам в трудовом договоре или в локальном нормативном акте.

Так, показателями текущего премирования работника могут быть следующие критерии: качество выполнения должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией, отсутствие замечаний по выполнению приказов, распоряжений и решений руководителя компании и непосредственного руководителя; соблюдение индивидуальной дисциплины труда, выполнение производственных бизнес-планов и проектов; улучшение финансовых и производственных показателей компании; достижение обществом определенных финансовых показателей в отчетном периоде.

Суды, разрешая споры между компаниями и работниками, всегда принимают во внимание подобные условия локальных актов компании (определе-

ние Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 12.11.2020 № 88-23004/2020).

- Ознакомить работника под подпись с положением о премировании, иными локальными актами, устанавливающими размер и порядок выплаты премий.

Доказательством своевременного ознакомления работника с указанными документами является, в частности, электронная переписка сторон. Входящее письмо от уполномоченных лиц компании на корпоративной почте работника с темой «Приказ № ... от ... «Об утверждении и вводе в действие Положения о премировании работников ООО «...»» с вложенными файлами докажет своевременность и полноту уведомления работника (определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 26.11.2020 № 88-23460/2020).

- Исчислить и уплатить с начисленной работнику премии страховые взносы и НДФЛ.

***Анастасия Жукова**

Эксклюзивно для



Головной мозг пожилого человека



Директор медицинского колледжа Университета Джорджа Вашингтона утверждает, что мозг пожилого человека гораздо более пластичен, чем принято считать. В этом возрасте становится гармоничным взаимодействие правого и левого полушарий мозга, что расширяет наши творческие возможности. Именно поэтому среди людей за 60 можно встретить много личностей, которые только начали свою творческую деятельность.

Конечно, мозг уже не так быстро работает, как в молодости. Однако он выигрывает в гибкости. Именно поэтому с возрастом мы скорее принимаем правильные решения и меньше подвергаемся негативным эмоциям. Пик интеллектуальной активности человека приходится приблизительно на 70 лет, когда мозг начинает работать в полную силу.

Со временем в головном мозге увеличивается количество миелина — вещества, которое способствует быстрому прохождению сигнала между нейронами. За счет этого интеллектуальные способности повышаются на 300 % по сравнению со средним показателем. А пик активного производства этого вещества приходится на 60–80-летний возраст.

Также интересен тот факт, что после 60 лет человек может одновременно использовать 2 полушария. Это позволяет решать значительно более сложные задачи.

Профессор Мончи Ури из Монреальского университета считает, что мозг пожилого человека выбирает наименее энергоемкий путь, сокращая ненужные и оставляя только правильные варианты решения задачи. Было проведено исследование, в котором принимали участие разные возрастные группы. Проходя тесты, молодые люди много путались, в то время как те, кому за 60, принимали правильные решения. А теперь давайте рассмотрим особенности работы мозга в возрасте 60–80 лет. Они действительно радужные.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ МОЗГА ПОЖИЛОГО ЧЕЛОВЕКА

1. Нейроны головного мозга не отмирают, как все вокруг говорят. Между ними просто пропадают связи, если человек не занимается умственным трудом.
2. Рассеянность и забывчивость появляются из-за переизбытка информации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Поэтому не нужно сосредотачиваться всю жизнь на ненужных мелочах.

3. Начиная с 60 лет человек при принятии решений использует одновременно не одно полушарие, как молодые люди, а оба.

4. Вывод: если человек ведет здоровый образ жизни, двигается, имеет сильную физическую нагрузку и имеет наполненную умственную деятельность, интеллектуальные способности НЕ снижаются с возрастом, а только ВОЗРАСТАЮТ, достигая пика к 80-90 годам.

Так что не бойтесь старости. Стремитесь интеллектуально развиваться. Осваивайте новые ремесла, занимайтесь музыкой, учитесь играть на музыкальных инструментах, рисуйте картины! Танцуйте! Интересуйтесь жизнью, встречайтесь и общайтесь с друзьями, стройте планы на будущее, путешествуйте по мере сил и возможностей. Не забывайте ходить в магазины, кафе, на концерты. Не запирайтесь в одиночестве – это губительно для любого человека. Живите с мыслью: все хорошее у меня еще впереди!

Информация!

Большое исследование в США показало, что:

- Самый продуктивный возраст человека составляет от 60 до 70 лет;

- 2-я наиболее продуктивная стадия человека – это возраст от 70 до 80 лет;
- 3-й по производительности этап – 50 и 60 лет. До этого человек еще не достиг своего пика. Средний возраст лауреатов Нобелевской премии – 62 года;
- Средний возраст президентов 100 крупнейших компаний мира – 63 года;
- Средний возраст пасторов 100 крупнейших церквей США составляет 71 год;
- Средний возраст пап – 76 лет.

Это подтверждает, что лучшие и самые продуктивные годы человека приходятся на возраст от 60 до 80 лет.

Это исследование было опубликовано командой врачей и психологов в NEW ENGLAND JOURNAL OF MEDICINE. Они обнаружили, что в 60 лет вы достигаете пика своего эмоционального и умственного потенциала, и это продолжается до 80 лет. Следовательно, если вам 60, 70 или 80 лет, вы находитесь на лучшем уровне своей жизни.

***ИСТОЧНИК:** Медицинский журнал Новой Англии.

Эксклюзивно для



Мотивация персонала на российском рынке труда: деньги и стабильность компании важнее всего

Международное кадровое агентство Kelly Services провело исследование Мотивация персонала на российском рынке труда, опросив соискателей из Москвы, Санкт-Петербурга и других регионов о том, что мотивирует их в работе. В 2021 году работники снизили требования к заработной плате и стали уделять больше внимания финансовой устойчивости работодателя, а рейтинг индустрий возглавила сфера ИТ, интернет и телекоммуникации.



В декабре 2020 – январе 2021 специалисты Kelly Services провели исследование Мотивация персонала на российском рынке труда, опросив россиян о том, что мотивирует их в работе. В опросе приняли участие более 900 работников. Из них 65% с высшим образованием, 17% с несколькими высшими. 56% составляют специалисты, 29% – линейные руководители, а 8% – руководители высшего звена. Ещё 4% приходится на и респондентов без опыта работы.

Kelly Services

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



О какой работе мечтают россияне?

Наиболее привлекательной для большинства респондентов является работа в международной компании (63%), при этом текущим местом работы такие компании являются только для 46% опрошенных. Далее по степени привлекательности следуют работа в российской частной компании (26%), государственной бизнес компании (8%) и в российских госструктурах (3%) (рис. 1.).



Рис.1. В какой компании Вы бы хотели работать?

Самой желанной отраслью для россиян стала сфера ИТ, интернет, телеком – 9%. По мнению экспертов, компании занятые в этой сфере оказались лучше подготовлены и легче адаптировались к текущим изменениям рынка. Далее по степени популярности следуют Консалтинг, профессиональные услуги (8%), Производство и сырье, Банковский сектор (обе по 7%), Медицина и фармацевтика, Управление персоналом, Искус-

ство, развлечения, масс-медиа (все по 6%), а также Административная работа (5%). Менее привлекательными для российских работников оказались сферы Бухгалтерия и финансы, Строительство и недвижимость, Маркетинг и реклама, Автомобильный бизнес, Госслужба (все по 4%), Офлайн-торговля, Транспорт, логистика и доставка, Онлайн-торговля, Образование и наука, Туризм и ресторанный бизнес (по 3%), Сельское хозяйство и агропромышленный бизнес, ЖКХ, эксплуатация, Юри-

спруденция, Фитнес, салоны красоты (по 2%), Домашний персонал, Страхование, Охрана, безопасность (по 1%) (рис. 2.).



Рис.2. Рейтинг популярности индустрий.

При выборе работодателя соискатели по-прежнему прежде всего обраща-

ют внимание на заработную плату и соцпакет: 60% указали это как главный мотивационный фактор. Однако это меньше, чем в 2020 году, когда этот показатель составлял 70%. На фоне событий 2020 года в анкету опроса был добавлен новый пункт финансовая устойчивость, стабильность компании, который занял второе место рейтинга. Замыкает тройку лидеров официальное оформление и <белая> зарплата (33%), этот показатель практически не изменился с прошлого года (34%). Также респонденты обращают внимание на профессионализм коллег (24%) и наличие масштабных и интересных задач и карьерный рост (по 19%). Комфортная атмосфера в компании, которая была вторым по значимости фактором 2020 года (37%), заняла только 7 место (17%). Другими мотивирующими факторами стали бренд работодателя (16%), гибкий график и

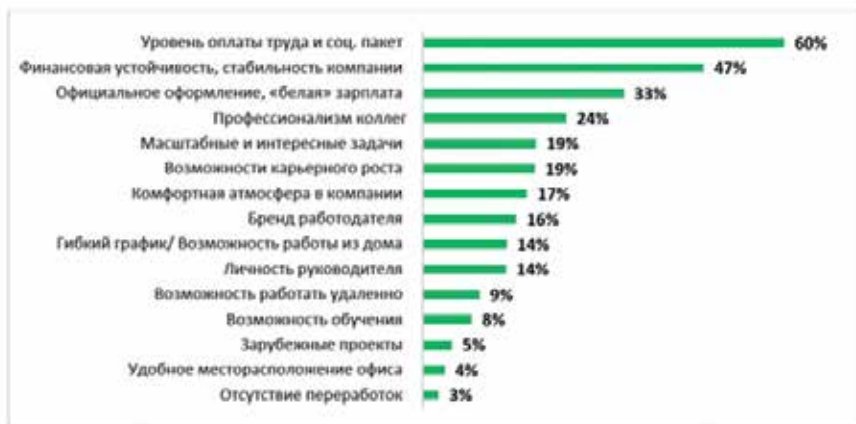


Рис.3. Какие факторы мотивируют Вас на работу больше всего?



Рис. 4. Наличие каких опций соц. пакета наиболее позитивно влияют на вашу мотивацию?

личность руководителя (оба по 14%), возможность удаленной работы (9%), обучение (8%), наличие зарубежных проектов (5%), удобное расположение офиса (4%) и отсутствие переработок (3%) (рис.3).

Самыми важными составляющими соцпакета стали ДМС (69%), корпоративное обучение (44%) и возможность удаленной работы (40%). Также респонденты обращают внимание на ДМС для членов семьи (31%), оплата

транспортных расходов (21%), компенсация питания (16%), Льготные программы кредитования сотрудников (12%) и пенсионные программы (10%), оплата Интернета и предоставление оборудования (9%), корпоративные мероприятия и компенсация

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



телефонной связи (по 8%) и страхование жизни (3%) (рис.4).

С чем готовы мириться работники, если устраивает зарплата?

Ради удовлетворительного заработка в стабильной компании респонденты готовы мириться с рутинной работой (49%), регулярными переработками (34%) и отсутствием карьерного роста (33%). 23% готовы согласиться с неофициальным трудоустройством, 13% будут готовы работать при отсутствии социальных гарантий 13%, еще 9% – даже если работодатель или отношения в коллективе им не нравятся. А вот с чем работники не хотят мириться – это плохие условия труда (на них согласны только 7%) и плохое отношение руководства (6%). 16% не согласны ни на один из этих минусов, независимо от уровня заработной платы.

Высокая заработная плата может не только привлечь нового работника, но и удержать старого: 69% респондентов признались, что передумают менять место работы, если текущий работодатель повысит зарплату. 36% отметили, что на желание остаться могут повлиять новые интересные задачи (36%), возможность работы за рубежом (25%), карьерный рост без повышения зарплаты, обучение и снижение нагрузки (11%). 13% ответили, что решение уйти из компании не отменит ни один из этих факторов.

Выбирая формат работы, большая часть респондентов (54%) признались, что выберут предложение с возможностью частичной работы из дома, 24% предпочитают постоянную работу из офиса, 14% предпочитают исключительно удаленную работу и 7% выбрали собственный бизнес.

Готовы ли компании сегодня мотивировать персонал?

Готовы ли компании сегодня мотивировать персонал? Мнения работников разделились поровну. 24% респондентов ответили, что в компаниях существует программа мотивации сотрудников, а 26% заявили о периодическом участии в мотивационных программах. С другой стороны, 19% ответили, что их работодатель не уделяет внимания вопросам мотивации, а 32% считает, что в компании вопросы мотивации остаются только на словах.

Екатерина Горохова, генеральный директор Kelly Services Россия и Польша, генеральный директор Ассоциации частных агентств занятости: Исследование показало, что в 2020-2021 году людям стало важно работать в финансово-стабильной компании, получая белую заработную плату. Во время кризиса многие работники из пострадавших индустрий потеряли работу, так как компании не могли обеспечить их занятость. А в случае неофициального трудоустройства, серые компа-

нии просто выгоняли людей на улицу, без пособия, без возможности зарегистрироваться, как безработный, или получить больничный. В условиях кризиса, финансовая устойчивость компании и официальное оформление – это единственная гарантия, что при расставании работодатель поступит с сотрудниками порядочно.

Информация об исследовании:

Данные опроса работников являются результатом опроса <Мотивация персонала 2021>, проведенного международным кадровым агентством Kelly Services в декабре 2020 –январе 2021 года;

В опросе приняли участие более 940 работников.

Пол: Мужчины – 52%, Женщины – 48%;

Возраст: 18-30 лет – 22%, 31-45 лет – 61%, 45-65 лет – 17%, более 65 лет – менее 1%.

Справка о компании:

Kelly Services - крупнейшая международная компания, предоставляющая решения по управлению персоналом. В России Kelly Services работает с 1993 года и сегодня представлена во всех экономически значимых регионах страны.

Kelly Services предлагает широкий спектр услуг: подбор постоянного персонала, предоставление и администрирование труда работников, аутплейсмент, HR-консалтинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

Kelly Services входит в Global Outsourcing 100 list - рейтинг аутсорсинговых поставщиков по версии IAOP (International Association of Outsourcing Providers).

Kelly Services является членом Международной ассоциации по карьерному консультированию Career Partners International, Ассоциации частных агентств занятости (АЧАЗ), Ассоциации стратегического аутсорсинга <АСТРА>.

Обслуживая интересы компаний во всем мире, Kelly Services предоставила возможности для развития карьеры более чем 550 000 специалистов.

География: Москва и область – 48%, СПб и область – 19%, Приволжский ФО – 8%, Центральный ФО (кроме Москвы и МО) – 7%, Южный, Уральский и Сибирский ФО – 14%, Дальневосточный ФО – 2%, Северо-западный ФО (кроме СПб и ЛО) – 2%, Северо-Кавказский ФО меньше 1%.

Профессиональный уровень: 56% – специалисты, 29% – линейные руководители, 8% – руководители высшего звена, 4% – без опыта работы.

Образование: 65% – высшее, 17% – несколько высших, 7% – среднее, 6% – незаконченное высшее, 4% – кандидат наук и 2% – МВА.

*Kelly Services

Эксклюзивно для

Ответственность руководителя за сделки по отчуждению имущества по заниженным ценам, или размышления по мотивам последних новостей

Принимая решение об избрании или о назначении руководителя (или руководителей) компании, владельцы бизнеса, говоря упрощенно, хотят видеть бизнес успешным, а свой доход – возросшим. Но зачастую руководитель организации, действуя вопреки общему принципу гражданского права о добросовестности участников гражданского оборота, решает исключительно вопросы собственного обогащения, в том числе с помощью «серых» или полностью криминальных схем, действуя в ущерб компании, обеспечить процветание которой он был обязан при своем руководстве.

Сегодня мы оставим за рамками статьи действия должностных лиц, которые

уже подпадают под регулирование Уголовного кодекса РФ, например, преднамеренное или фиктивное банкротство, а рассмотрим исключительно споры в гражданско-правовой плоскости.

Поводом для наших размышлений послужили новости конца 2020 года о том, что «... в 2017–2019 годах «ВСМПО-Ависма» якобы продала швейцарским Interlink Metals and Chemicals и Interlink Metals and Chemicals Inc по заниженной стоимости ферротитан, а затем купила произведенную из него продукцию по завышенной стоимости.

***Татьяна Горошко**

Эксклюзивно для 

**Читайте полный текст в АП 1
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru**



HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



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

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

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



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

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

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача:

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

Результат:

сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат:

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

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



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

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80033



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
98723, 90591

№ 4 2020



*С новым
2021
годом!*



МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-ПРЕМИЯ #WOWHR2021

О ПРЕМИИ

WOW!HR - крупнейшая ежегодная международная бизнес-премия, которая пройдет уже в шестой раз 29 марта 2021 года в г. Москва.

Премия выделяет и популяризирует самые интересные и выдающиеся решения компаний в области коммуникаций, HR, организации бизнес-процессов и корпоративной культуры.

КОГО МЫ ЖДЕМ НА WOW!HR 2021?

Крупные компании, оригинальные и молодые стартапы, творческие команды - все смогут найти подходящую номинацию для участия.

WOW - НОМИНАЦИИ

PLAY HARD

Игра как инструмент бизнеса. Проекты в данной номинации должны отражать геймифицированные процессы в компании в области организации рабочей деятельности, систем обучения и адаптации персонала, использования рабочего пространства, сайта.

DIGITAL SOLUTIONS

В номинации могут принять участие любые Digital-проекты и IT-инструменты, способствующие развитию бизнеса.

SAVE

Тема номинации - жизнь и здоровье сотрудников. Принимаются wellbeing-проекты, проекты по улучшению условий труда, отражающие деятельность компании, направленную на благополучие сотрудников.

WORKPLACE

Проект должен давать представление о влиянии дизайна и функционального обустройства офиса на рабочие и бизнес-процессы.

HR HERO

В номинации принимают участие проекты, отражающие решение бизнес-задач с помощью двух и более инструментов.

LEVEL UP

В номинации принимают участие проекты по обучению и мотивации сотрудников компании.

MAKE TEAM

В номинации принимают участие проекты по массовому подбору персонала.

BE COOL

В номинации принимают участие проекты по работе со школьниками, студентами и молодыми специалистами: стажерские программы, кейс-чемпионаты, программы обучения и развития и т.д.

АДРЕС ПРОВЕДЕНИЯ

МОСКВА,

ЛЕНИНГРАДСКИЙ ПРОСПЕКТ, Д. 31А, СТР. 1,
ОТЕЛЬ «РЕНЕССАНС МОСКВА МОНАРХ ЦЕНТР»

ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ

29 МАРТА
2021 ГОДА

САЙТ ПРЕМИИ: WOWHR.RU