

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — ТИХОМИРОВА Т.А.

№ 1
(509)

2019

Главная тема: **ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ**



Виктория Петрова
«ЛюдиPeople»

**Руководители не умеют
по-другому руководить**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Идея о “ШКОЛАХ ЗДОРОВЬЯ” одного из самых авторитетных и известного топ менеджера России Виктории Петровой стоит поддержать и реализовать.

Лично меня впечатлила ее оценка того как непродуманный менеджмент плодит стрессы на работе... и электронная отчетность их только усиливает

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета
 Титова
 Дизайн и верстка — Наталия Риль

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»

стр. 5

И это самая большая ошибка...

Большое количество разнообразных задач (multitasking) — очень серьезная проблема сегодняшнего времени...

И когда я показываю их руководителям, они обычно делают «страшные» глаза...

Руководители не умеют по-другому руководить, не умеют людей вовлекать в процессы и по принципу коучинга с ними взаимодействовать, а умеют приказывать, распоряжаться, давить, угрожать...



Виктория Петрова,
«ЛЮДИРЕОПЛЕ»

стр. 21

Нужно полагаться не на интуицию, а на факты...

Мы даже организуем тренинг против подсознательной предвзятости для сотрудников, которые проводят собеседования...

Появляются математические алгоритмы, которые помогают нам лучше оценивать потенциал человека...

HR-директор — это посол компании, бренда...



Дунья Хейнрих,
RED NAT

стр. 29

Самой главной компетенцией становиться умение договариваться. Даже с неудобными людьми...

Все опытные руководители проходят стадию профессиональной деформации...



Татьяна Павличенко,
АССОЦИАЦИЯ
«ДИРЕКТОРИУМ»

стр. 47

Компании, которые соблюдают законодательство, должны быть очень внимательны с точки зрения создания внутренних правил, регламентов, локально-нормативных актов...

Человек употребляет в речи очень много отрицаний, когда он больше ориентируется на угрозы, чем на возможности...



Анна Ермохина,
ОПТЭК ЦАЙСС ГРУПП

стр. 44

“Счастье» наемного сотрудника в огромной степени зависит от работы HR-службы...



Богданов Михаил,
КОНСОРТ ГРУПП

стр. 57

Разработать свою особенную и отличную от других систему премирования и как следствие стать наиболее конкурентоспособной на рынке...

Павел Хлебников,
АДВОКАТ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ

5

**Почему руководители не умеют по-другому
руководить?**

Виктория Петрова, «ЛюдиPeople»

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

21

Опыт и интуиция — это враг HR-специалиста

Дунья Хейнрих, Red Hat

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

29

**Делегирование – симметричное распределение
полномочий или ролевая игра?**

Татьяна Павличенко, Ассоциация «Директориум»

СТРЕСС

41

Стресс и управление

Алексей Коренев, ГК «ФИНАМ»

КОММЕНТАРИИ

44

Мотивация все же главнее

Богданов Михаил, Консорт Групп

ТРУДОВОЙ ЭКСТРЕМИЗМ

47

**Как создать невидимый барьер для трудовых
экстремистов?**

Анна Ермохина, ОПТЭК Цайсс Групп

ПРЕМИИ

57

Командные премии.

Правовые аспекты и судебная практика

Ирина Гонтарук, HR-специалист «Политех-Плюс»

№ 1
(509)

Издаётся с 1996 г. 2019 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



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Светлана
Николашина



Алекс
Рубанов



Лев Сальц



Светлана
Белодед



Ирина
Баева



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 17.01.2019 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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Почему руководители не умеют по-другому руководить?

Они не умеют людей вовлекать в процессы и по принципу коучинга с ними взаимодействовать, а умеют приказывать, распоряжаться, давить, угрожать» – говорит Виктория и предлагает организовывать ШКОЛЫ ЗДОРОВЬЯ и в приоритет ставить именно снятие стрессов с людей через продуманную систему управления.



Виктория
Петрова

«ЛюдиPeople»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Вкратце расскажите читателям о той теме, которую вы нам предложили для интервью, и мы с удовольствием согласились.

Предложила для интервью следующую тему: «Как вписать в Employee value proposition — ценностное предложение для сотрудника — здоровье, энергию и высокую производительность». Сейчас очень много говорят и о том, и о другом. То есть очень много в HR-среде обсуждается и вопрос Employee value proposition (EVP), и производительность труда. Совершенно очевидно, что сегодня люди

века есть работа и она соответствует его квалификации и запросам, в частности материальным, ну и ладно, и хорошо. А сейчас на первый план выходит другое: а с кем и что я буду делать, и насколько эти люди разделяют ценности, близкие мне в жизни, чего мы хотим и можем достичь вместе? И очень многие люди, например, отказываются от работы в компаниях, чей бизнес они считают неэтичным, чье видение мира они не разделяют. Алкогольные и табачные компании — самые распространенные примеры.

На втором месте для меня по неэтичности находится фармацевтиче-

И ЭТО САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА

приходят на работу не только зарабатывать деньги или как-то скоротать время. Совершенно очевидно, что, по мере того как мы переходим к следующим поколениям, сотрудники ищут для себя нечто большее, чем просто выполнение каких-то обязанностей, операций за деньги. Они ищут среду, в которой они могли бы развиваться, которая соответствовала бы их убеждениям и ценностям. Они ищут себе коллектив равных, и даже коллектив единомышленников, я бы так сказала. Мне кажется, это было всегда, это не веяние последнего времени. Просто раньше этому меньше уделяли внимания. Казалось, что, если у чело-

ский бизнес, который я знаю изнутри. Хочу сказать, что навязываемая обществу «большой фармой» концепция, что здоров ты можешь быть, только принимая химические вещества в виде лекарств внутрь, — это совершенно порочная концепция. Она не может иметь права на существование. Но на сегодняшний день фарма еще очень сильна, во всех странах мира создаются протоколы лечения, навязанные производителями лекарств. В некоторых случаях человек действительно не может обойтись без лекарств — это тоже совершенно очевидно. Другое дело, что навязывать здравоохранению свои стандарты, просто для того



чтобы продвинуть свой продукт, — это занятие малоэтичное. Ну и так далее. Об этом можно много говорить.

Что же такое «ценностное предложение для сотрудников»? Я хочу быть среди своих. Я хочу, чтобы люди, моя компания, мое сообщество разделяли те ценности, которые есть у меня. Найти соответствие между моими ценностями и ценностями компании-работодателя. Это одна сторона вопроса. А вторая сторона вопроса, которая тоже выходит сейчас на авансцену и очень серьезно обсуждается, — это здоровый образ жизни, это то, как нам прожить долго, счастливо, энергично и не впасть в беспомощную старость. Перейти в здоровое долголетие из своего активного трудоспособного возраста. Это тоже очень непростой

рос, боролся за существование, воспроизводил потомство, ну и спасибо, хорошо. Когда дети вырастали, старшее поколение уступало им место. А сейчас в 50 лет зачастую человек оказывается в ситуации, когда дети взрослые, он сам находится в расцвете своего интеллекта и профессионализма, а в этом году нам еще повысили пенсионный возраст, и что дальше? Для многих этот момент становится переломным в жизни и в карьере. Чтобы начинать что-то новое, понимая, что впереди еще 30 как минимум плодотворных лет, когда у тебя уже есть опыт, жизненный багаж, когда ты материально достаточно обеспечен и устроен так, как хотел, у тебя есть база, важно знать, ЧТО ты будешь делать и, главное, КАК ты это будешь делать. Хватит ли у тебя

НЕОБХОДИМО УСТАНОВИТЬ ПОКАЗАТЕЛИ ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ

вопрос в современном мире, в котором мы живем. Проблема первая: еще 100–150 лет назад люди жили в 2 раза меньше. Средняя продолжительность жизни была около 40–50 лет, а сейчас люди спокойно живут до 80–85 лет. И это абсолютно новая реальность, в которую мы попали.

Раньше человек был более биологическим существом. То есть он

сил и здоровья на этот второй старт, вторую часть. И все больше и больше людей понимают, что здоровый образ жизни — это не название газеты, а то, чем нужно заниматься во что бы то ни стало.

Компоненты активного долголетия очень просты, я вам сейчас о них расскажу. Но слишком мало людей соблюдают эти простые правила, здесь



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



еще непаханое поле. Много лет мы с моим коллегой Айратом Хабибовым, руководителем проекта Медицинского кластера Сколково, изучаем проблему здоровья и активного долголетия, думаем, какой вклад мы можем внести. Мы взаимодействуем с несколькими иностранными институтами, которые занимаются проблемами здоровой жизни. В частности, мне очень нра-

тельностью, или человек занимается физкультурой, спортом. Это спорт высоких достижений или любительский и т.п.;

- питание: что, когда и как человек ест, где он питается, кто ему готовит, какие продукты он использует;

АБСОЛЮТНО РАЗРУШИТЕЛЬНЫМ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ЯВЛЯЕТСЯ СТРЕСС

вится подход Гронингенского университета в Голландии. Мы были у них в ноябре прошлого года. С нами встретились несколько руководителей направлений исследования Lifelines, которое проводится в двух северных районах Голландии с 1965 года. Все без исключения жители исследуются и наблюдаются на протяжении всей жизни по следующим параметрам:

- вредные привычки: как часто человек принимает алкоголь и т.д.
- состояние здоровья: самочувствие, заболевания и травмы, лабораторные анализы. Ну, за 53 года уже есть некоторые исходы и можно посмотреть колоссальную статистику, которая накоплена и обработана.

- сон: продолжительность, время засыпания и просыпания, особенности сна;
- работа: кем и где человек работает, сколько по времени, труд умственный, физический, творческий и пр.;
- физическая активность: связана ли она с профессиональной де-

Целью данного исследования является разработка национальных рекомендаций: что нужно делать и чего делать не нужно, чтобы быть здоровым, энергичным, как прожить долго и счастливо и быть не обузой себе и близким, а активным членом общества. Разумеется, коллектив исследователей уже разработал некоторые обобщения и рекомендации, многие из которых уже приняты на националь-

ном уровне, по ним также ведется статистика.

Что же это за рекомендации? Первая и главная: нормальный сон. Так как человек является частью природы, а природа имеет циклы (годовые, месячные, недельные и суточные), нам также свойственны циркадные ритмы, суточные в частности, которые нельзя нарушать. Это основа всего. Нужно ложиться спать вместе с солнцем и вставать вместе с солнцем. Подавляющее большинство (90%) людей имеют один

Следующий постулат: посмотри на солнце (sun gazing). После пробуждения обязательно нужно выйти на солнце, чтобы лучи попали в глаза. При этом нужно заниматься какой-то умеренной физической активностью: не поднятием тяжестей, а ходьбой, легкой пробежкой, сгребанием листьев, расчисткой снега. И только после этого можно заходить в темные офисы, возвращаться в темные квартиры. Не видя солнца, человек как часть природы тоже существовать не может. А большинство жителей боль-

БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО РАЗНООБРАЗНЫХ ЗАДАЧ (MULTITASKING) — ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНАЯ ПРОБЛЕМА СЕГОДНЯШНЕГО ВРЕМЕНИ

и тот же хронотип — им надо в 10 вечера в постель, в 6 утра вставать. Принцип очень простой, но большинству людей соблюдать его крайне тяжело. Потому что есть огромное количество искушений: хочется посмотреть телевизор, посидеть с друзьями, почитать книжку допоздна и т.д. Очень многие люди поздно ложатся и рано встают на работу и постоянно недосыпают. И когда наступают выходные, они решают отоспаться за неделю — валяются до обеда. И это самое страшное. Таким образом, человек окончательно долаживает свои циркадные ритмы. Делать этого ни в коем случае нельзя.

ших городов солнца не видят не то что раз в день, они не видят его годами. Например, вы знаете, какая у нас норма солнечных дней в году в Москве и Московской области?

 Нет, не знаю.

— Как вам кажется по ощущениям?

 Где-нибудь 100.

— Около 55. Это норматив, который сложен из наблюдений за последние

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



150 лет. Мы страдаем от жуткого дефицита солнечного света, но не соблюдаем простой принцип «посмотри на солнце». И таким образом загоняем себя в тупик.

Крайне важная вещь: питание. Оно должно быть домашним, желательно приготовленным из домашних продуктов, либо выращенных самостоятельно, либо купленных у заслужи-

тельно нужно делать для того, чтобы человек был в хорошей физической форме и сохранял ее максимально долго. Их вердикт тоже на удивление прост и практичен: упражнять надо преимущественно крупные мышцы, такие как бицепсы, трицепсы и квадрицепсы. Это ходьба, приседания, приседания с очень небольшим утяжелением и другие упражнения того же типа. Нельзя поднимать тяжести, занимать-

НА ВСЕ ФАКТОРЫ ЗДОРОВЬЯ И ЭНЕРГИИ СОТРУДНИКА РАБОДАТЕЛЬ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ: НА ЭКОЛОГИЮ, НА СТРЕСС, НА ЭРГОНОМИЧНОСТЬ РАБОЧЕГО МЕСТА И УСЛОВИЯ ТРУДА

вающего доверия производителя. Никакая обработанная пища, ничего практически из того, что продается в супермаркетах, внутрь организма человека попадать не должно. Плюс в домашнем питании не должно быть сахара. В домашних заготовках, компотах, десертах очень много сахара, который тоже вреден. Ложечку варенья можно съесть, а розеточку — нельзя.

Далее — физическая активность. Я уже говорила, что нужно двигаться обязательно после пробуждения в течение часа-полутора. Голландцы долго изучали, а что же конкретно

ся скручиваниями, прыжками на батуте, которые дают очень жесткий удар по позвоночнику. Допускается бег трусцой, но преимущественно должна быть ходьба, плюс нагрузки на крупные мышцы. Вот и вся история.

Последовательность, в которой я рассказывала, является важной. Не наладив сон, ты никогда не наладишь все остальное. Вот, например, многие люди говорят: «Я не могу похудеть, хотя вроде и не ем ничего, и стараюсь себя ограничивать, а толку никакого нет». А толку и не будет, потому что твои циркадные ритмы разрушены. Организм человека — сложная систе-



ма, это я как человек с высшим медицинским образованием знаю точно. Разные гормоны работают в определенной последовательности и в разные часы суток. Циркадные ритмы

изводительность труда. Почему, собственно, она у нас такая плохая, и что с этим делать. Я перечислю некоторые факторы.

МНОГИЕ КОМПАНИИ, БУДУЧИ НЕ В СОСТОЯНИИ КОНТРОЛИРОВАТЬ ПОРУЧЕНИЯ, ВВЕЛИ У СЕБЯ СИСТЕМУ ЭЛЕКТРОННЫХ ПОРУЧЕНИЙ И КОНТРОЛЯ. А ЭТО ЕЩЕ ХУЖЕ

сбиты — сбивается все. Пища, попадающая в организм, перерабатывается неправильно, сбиваются процессы обмена веществ. И так далее. Разумеется, я упрощенно рассказываю.

УИ Да, я понял. Тем не менее как это применить работодателям?

— Работодателям это можно и нужно применять. Потому что работодатель, особенно в крупных коллективах, имеет огромные возможности управлять этими аспектами, влиять на своих сотрудников и вовлекать их в здоровый образ жизни. Работодателю это очень выгодно, потому что это напрямую влияет на производительность труда, которая в России традиционно низка. Все постоянно об этом говорят и пишут. Но никто ни разу не проанализировал, а что влияет на про-

Из проекта в проект мы видим, что в среднем (если берется весь работающий контингент какого-либо предприятия или организации), помимо 28 календарных дней ежегодного отпуска и льготных, которые работодатели обязаны предоставить работникам, люди отсутствуют на работе от 15 до (самый страшный у нас был показатель) 35 рабочих дней. То есть это еще 2 месяца в дополнение к ежегодно оплачиваемому отпуску. Это колоссальные потери, которые несет работодатель. И когда мы показываем руководителям эти цифры, аналитику, то оказывается, что они этого не знают, не смотрели до сих пор под таким углом. Из этих 35 дней до 19 дней неявок связаны с состоянием здоровья! Цифра их потрясает и ужасает, но они говорят: «Люди же болеют, мы ничего не можем с этим поделать». И это самая большая ошибка. Работодатель-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



то как раз и может изменить эту ситуацию, может на это влиять непосредственно.

Таблица 1. Уровень неявок персонала крупного машиностроительного предприятия в России.

ПЕРИОД	2013	2014	2015
Неявки, связанные с состоянием здоровья	10	11	19
Отпуска без сохранения заработной платы по разрешению администрации	3	7	14
Учебные отпуска	1	2	1
Прочие неявки	1	1	1
Итого оптимизируемые и условно-оптимизируемые (управляемые) трудовые потери (дней на 1 работника в год)	15	21	35

Как он может на это влиять? Во-первых, проинформировать персонал о том, что здоровье и хорошее самочувствие важны, что работодатель уделяет этому внимание, готов вкладываться в программы здоровья, но хочет видеть определенные результаты. Рассказать, что уже сложились и действуют норма-

тивы времени отсутствия людей на работе по состоянию здоровья. Они есть в Америке (2,8 рабочих дня в год на каждого работника), в Японии (3 дня в год). Это по промышленным предприятиям, а не по всем организациям. В Европе это 5,5 дня. В России можно достичь показателя в 7 дней. Мы традиционно делаем себе послабление, в отличие от других стран. Но к 7 дням даже не приближается ни одна из исследованных нами организаций, где нет системы управления здоровьем!

Нужно людям рассказать, что существуют нормативы, а у нас не так. Давайте разберемся, почему. И тогда клубок начнет потихонечку разматываться, сотрудники начнут думать о том, что и как они делают. Но часть этой ответственности лежит на работодателе. Например, если мы говорим о здоровом образе жизни, то насколько он стимулируется работодателем, насколько люди вовлекаются в процессы ЗОЖ, занятия физкультурой и спортом. Причем это не только, как принято в некоторых организациях, покупка абонементов в спортивный клуб, а, занимаются ли там, всем безразлично.

Необходимо установить показатели здоровья сотрудников, которые помогут понять, что мы начали с такой-то планки, а сейчас благодаря нашим усилиям и программам, которые проводит работодатель и поддерживают сотрудники, мы перешли вот к такому-



то уровню здоровья. Самый простой показатель, конечно, количество дней отсутствия на работе в связи состоянием здоровья. Это могут быть и больничные, и просто «сегодня отравился, дома отлежусь», что бывает достаточно часто.

Питание: чем обычно кормят сотрудников в столовых крупных и мелких предприятий? Зачастую тем, что в принципе не должно попадать в организм человека. И никто ни разу не задал себе вопрос, почему именно такие продукты именно так готовятся. А если себе такой вопрос задать и своему провайдеру питания поставить задачу, то совершенно по-другому все может быть. Например, сократить количество сахара и соли, запретить такие виды обработки, как жарка и приготовление

с чаем. Мы попробовали у них печенюшки забрать. Был бунт на корабле, сотрудники запротестовали со словами, что вы тут обалдели, руководство хочет, пусть ЗОЖ ведет, а нам это не надо. Верните наше печенье». Вы понимаете, что фабричное печенье, это не пищевой продукт, есть его нельзя. Как бы я поступила в данном случае? Я все-таки переводила бы их на более здоровую пищу, но не резко, не так, как в данном случае поступила администрация, а постепенно заменяя печенье действительно биологически ценными продуктами. Что нужно человеку, занятому интенсивным умственным трудом? Сладкое и пожевать. Что это может быть? Например, фруктовые чипсы (без сахара!!), конфеты из сухофруктов, фрукты и овощи с интересными заправками, которые вкусно и полезно

ДАЖЕ КОГДА ЛЮДИ РАБОТАЮТ, КОГДА ОНИ ЗАГРУЖЕНЫ ТАК, ЧТО У НИХ ПАР ИЗ УШЕЙ ВАЛИТ, ВРЕМЯ ТРАТИТСЯ НА ТО, ЧТО НЕ СЛУЖИТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

в кляре, исключить добавки, которые просто улучшают внешний вид продуктов, и т.д. Я недавно в одной аудитории выступала на эту тему, и мне задали вопрос: «У нас IT-компания, наши программисты сидят целыми днями ходят и очень любят печенюшки

есть. Я думаю, что со временем коллектив перешел бы на другое питание и о печенюшках больше бы не вспоминал. Также мы должны отдавать себе отчет, что данный контингент — это достаточно молодые люди, и у них еще достаточно высокие компенсаторные



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



возможности организма. Пока что они еще могут есть печенье и им ничего не будет, но потом это серьезно аукнется. Что в этой связи должен делать работодатель: информировать и вовлекать своих сотрудников в аспекты ЗОЖ и контролировать те из них, которые он может контролировать.

Абсолютно разрушительным на рабочем месте является стресс от работы, от общения с руководством, от постоянных дедлайнов, когда нужно выполнять огромное количество задач и успевать к срокам, когда они должны быть выполнены. Большое количество

УП Если можно, поподробнее расскажите о стрессе и многозадачности, ведь многие компании наоборот стремятся выжать из сотрудника как можно больше.

— Это очень важный аспект. Выяснилось, что практически на все факторы здоровья и энергии сотрудника работодатель может влиять: на экологию, на стресс, на эргономичность рабочего места и условия труда (это особенно важно, когда имеются факторы вредности!), на взаимоотношения в коллективе и на питание, на переход человека к ЗОЖ. У работодателя в этом смысле

БЕСКОНЕЧНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ, КОТОРЫЕ ИНОГДА ЗАТЯГИВАЮТСЯ НА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ

разнообразных задач (multitasking) — очень серьезная проблема сегодняшнего времени. Работодатель вполне может на это все влиять. Например, убрать многозадачность, сократить ее в компании более чем возможно. Просто нужно проанализировать, что мы ежедневно делаем.

УП А можно еще уточнить? Я так понимаю, что ваша компания «ЛюдиРеорле» занимается в том числе и таким консалтингом?

— Да, мы разработали программу управления здоровьем.

очень большие возможности. Но не все работодатели их видят и признают необходимость что-то менять.

Когда мы говорим о стрессе на работе, он вызван двумя вещами: человек должен работать в режиме многозадачности, то есть на него постоянно валится огромное количество задач и поручений. Многие компании, будучи не в состоянии контролировать поручения, ввели у себя систему электронных поручений и контроля. А это еще хуже.

Это полная «засада», которую я часто вижу. Например, сотрудник в день получает по 150 новых поручений. Вы-



полнить их физически невозможно. И вот вся его деятельность сводится к тому, что он просто пишет отписки, чтобы хоть как-то «отбить мяч», который в него летит. Сама суть, ради чего создано это рабочее место, для чего нанят квалифицированный сотрудник, она просто полностью исчезает. Как на это может повлиять работодатель? Он должен разобраться, какие операции и действия сотрудника в течение рабочего дня имеют добавленную стоимость. То есть что приближает организацию к выполнению ее целей. И тактических (это бизнес-план обычно годовой), и стратегических, потому что компания ни одна не создается для того, чтобы просуществовать только один бизнес-цикл до закрытия. Компании все-таки рассчитывают на то, что они займут определенную нишу, как минимум не потеряют свои рынки сбыта и аудиторию, а как максимум их нарастят. Очень важно тут разобраться, один раз отстраниться от текучки и проанализировать, а что делают сотрудники, на что уходит львиная доля их рабочего времени. И вот здесь нас ждут откры-

из ушей валит, время тратится на то, что не служит реализации целей организации. Это написание отчетов, присутствие на бесконечных совещаниях и встречах, взаимодействие с другими сотрудниками, когда ты пытаешься что-то «выбить», а смежное подразделение не предоставляет тебе информацию или не передает продукт, который тебе нужен, для того чтобы ты эффективно делал свое дело, это бесконечные согласования, которые иногда затягиваются на несколько месяцев.

Это время работники простаивают, потому что они ждут решения, а его нет, и они без него не могут по той или иной причине двигаться вперед. Мы проводим очень много таких исследований. У меня фантастические цифры на эту тему есть.

И когда я показываю их руководителям, они обычно делают «страшные» глаза, точно так же, как и с трудопотерями в 35 рабочих дней дополнительно в год. И говорят: «Да вы что, это не мы». Это вы, это именно вы. И мало

И КОГДА Я ПОКАЗЫВАЮ ИХ РУКОВОДИТЕЛЯМ, ОНИ ОБЫЧНО ДЕЛАЮТ «СТРАШНЫЕ» ГЛАЗА

тия, совершенно потрясающие. Данные говорят о том, что 50–70% времени сотрудников используется нецелесообразно. Даже когда люди работают, когда они загружены так, что у них пар

того, что дело не делается, еще и людей вгоняют в огромный стресс. Они начинают заниматься ерундой. И очень часто у человека, загнанного в беличье колесо, возникает мысль: «Если все,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что я делаю, — это ерунда, то я, наверное, и сам ерунда, и моя работа никому не нужна, результаты моего труда неочевидны. Я все время в какой-то суете, стрессе, я нервничаю, просыпаюсь ночью 10 раз, потому что не сдал какой-то отчет, не подготовил презентацию или еще что-то не сделал». И если разобраться, как это работает на общие цели организации, то это не работает никак. И данный отчет не нужен, его никто не читает. И для всего этого: составления отчетов, совещаний и т.д. — есть более современные и простые методы. Мы работаем не только с рос-

ководить, не умеют людей вовлекать в процессы и по принципу коучинга с ними взаимодействовать, а умеют приказывать, распоряжаться, давить, угрожать.

Это тоже очень большая проблема. Я не присутствовала на этом мероприятии, но недавно услышала, как на интервью пришел молодой новый сотрудник, пока что кандидат, и на полном серьезе директор департамента сказал ему следующую вещь: «А вы готовы к тому, что ваша жизнь на работе будет постоянным давлением и болью?»

ЕСЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ ДАСТ СЕБЕ ТРУД И РАЗБЕРЕТСЯ В ТОМ, КАКИЕ ФУНКЦИОНАЛЫ РАБОТАЮТ НА ЦЕЛИ, ТО ИХ ОКАЖЕТСЯ НЕ ТАК МНОГО

сийскими компаниями, но и с украинскими, казахстанскими, чешскими. Мы видим одну и ту же картину, она удручающая. Если работодатель даст себе труд и разберется в том, какие функционалы работают на цели, то их окажется не так много. И люди перестанут в горячке заниматься отписками, а станут работать содержательно и делать те действия, которые необходимы. Это сразу снимет огромное количество стресса с сотрудников.

Вторая часть явления, связанного со стрессом, заключается в том, что руководители не умеют по-другому ру-

А кандидат был так молод и ему так хотелось в эту компанию попасть, что он сказал «да». Он пришел на это рабочее место и несколько лет там промучился, как ему и обещали. А почему так говорил директор департамента? А потому, что он практикует вот такой подход к своим сотрудникам — отжать людей. Но на самом деле это далеко не самая интересная и не самая практичная часть работы с персоналом. Есть другие способы. Но очень многие люди ими не владеют.



**РУКОВОДИТЕЛИ НЕ УМЕЮТ ПО-ДРУГОМУ РУКОВОДИТЬ,
НЕ УМЕЮТ ЛЮДЕЙ ВОВЛЕКАТЬ В ПРОЦЕССЫ И ПО
ПРИНЦИПУ КОУЧИНГА С НИМИ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ,
А УМЕЮТ ПРИКАЗЫВАТЬ, РАСПОРЯЖАТЬСЯ, ДАВИТЬ,
УГРОЖАТЬ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Да. Мы стараемся писать в журнале об этом. Мы предлагаем 10–20 тем для директоров и другие темы для HR-директоров, и они выбирают, что очень интересно (именно молодые руководители), тему вовлеченности.

— Это модная тема. Этот термин сейчас на слуху. Другое дело, что на практике никто не понимает, а что это такое. Что практически мы должны делать для того, чтобы люди у нас были вовлечены. Для этого есть несколько инструментов. Но это не тема данной статьи. Я еще раз повторяю, просто проанализируйте, а нужна ли вам эта многозадачность? Она у вас откуда выросла? Из того, что у вас действительно мегакомплексный бизнес в ста-

вершенно непонятно. Я подчеркиваю это, потому что вижу это постоянно. Когда мы работаем в проектах, постоянно видим зачуханных, замученных людей, срывающихся со встречи со словами, что им нужно еще это, им нужно то. А когда спрашиваешь: «Зачем вам это?» — они не могут ответить на этот вопрос. Это привычка быть в стрессе, в беге и в истерике. А это просто не нужно. Отмените это в один прекрасный день, и ничего не изменится в компании. Но при этом обязательно должны остаться те виды деятельности, которые действительно нужны для того, чтобы выполнялись цели, реализовывался продукт, было движение по стратегическим проектам, целям и задачам.

А ВЫ ГОТОВЫ К ТОМУ, ЧТО ВАША ЖИЗНЬ НА РАБОТЕ БУДЕТ ПОСТОЯННЫМ ДАВЛЕНИЕМ И БОЛЬЮ?

дии безумного роста, выхода на иностранные рынки и/или действительно очень серьезных проблем, с которыми российские управленцы никогда не сталкивались? Я думаю, что если такие бизнесы есть, то их можно по пальцам одной руки пересчитать. Большинство бизнесов работает в обычных рутинных отраслях и секторах, делают рутинный продукт, выходят на целевые аудитории и рынки, которые всегда были и всегда будут, вот и все. И, ради чего создается вот этот весь трагифарс, со-

УИ Возвращаясь к здоровью. В то время, когда вы работали в «Русале», вы рассказывали, как тайм-менеджмент помог компании с плавкой. Всех это очень удивило, как такая огромная компания, а в Советском Союзе об этом не подумали. Потом наступил момент, когда фитнес был удивительным. Компании покупали абонементы сотрудникам. Потом ДМС я помню. Это уже было что-то такое революционное. Потом западные компании разрешили зверюшек



приносить к себе. В одной российской IT-компании (Mail.Ru) любимые собаки хозяина далматинцы лазают по офису, а в огромных коридорах сотрудники играют в теннис. То есть такая домашняя обстановка. Дальше пошло питание и т.д. Так вот, подытоживая все это, что бы вы рекомендовали сейчас в плане здоровья делать для работодателей?

— Эти разрозненные попытки что-то сделать есть во многих компаниях. Но нигде это не носит характера организованной программы, у которой есть задачи и есть инструменты, которыми эти задачи реализуются.

1. Каждой компании надо провести медико-экономический аудит. Понять, где мы сегодня находимся по показателям здоровья, энергии, работоспособности сотрудников и сколько мы на это тратим. Стоят ли наши траты полученных результатов? Этот базовый срез необходим, чтобы разработать разумную программу повышения качества жизни и вовлечь сотрудников в содержательный диалог на эту тему.

2. Должны быть обязательно поставлены цели. Мы чего хотим? Есть несколько вариантов целей, например, сократить количество дней по болезни. И для этого есть огромный комплекс мероприятий, для каждой организации и предприятия он будет индивидуальным и будет зависеть от условий жизни и труда людей, особенностей корпора-

тивной культуры, развитости инструментов медицинской помощи и пр.

3. Разработать программы укрепления здоровья, повышения трудоспособности персонала. Кроме уже упомянутых чипсов из фруктов и фитнеса, что совсем просто, надо помнить, что в России огромное количество вредных и опасных производств, где существуют серьезные факторы вредности и опасности для работников, с которыми тоже нужно определенным образом работать для того, чтобы снизить эту вредность и опасность для самих работников. И там программы по управлению здоровьем дают колоссальный экономический эффект (мы сделали несколько таких программ).

4. Внедрить инструменты, которыми эти цели могут быть достигнуты. И это реально работающие вещи. Это, например, профилактики сезонных простудных заболеваний, это витаминпрофилактика, это разъяснение людям, как нужно правильно поступать в тех или иных случаях, потому что большинство людей не знают. Когда я говорю о том, что нужно ложиться спать в 10 часов, на меня начинают смотреть как на Франкенштейна, потому что никто из людей никогда не задумывался о том, что проблемы со здоровьем начинаются, когда мы исключаем себя из обычного природного циркадного цикла. Люди должны об этом узнать.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сейчас на крупных предприятиях, где мы это делали, организуются школы здоровья, люди разбиваются на группы по своему состоянию здоровья, и с каждой группой работают отдельно. Практически здоровые — это одни рекомендации, это действительно рекомендации по ЗОЖ. Люди, у которых уже имеются какие-то хронические заболевания или обострения других заболеваний — для них другие рекомендации. Люди, которые часто и длительно болеют, на которых действуют факторы вредности, — это совершенно другая программа работы. Но для всего этого есть профессиональные ответы, как нужно структурировать работу с этими группами. И работодатель, на мой взгляд, имеет полное право, во-первых, а во-вторых, собственно, должен иметь потребность работать с этим. Потому что потери, которые возникают вследствие отсутствия людей на работе, или человек пришел после бессонной ночи и он не работоспособен, он допустил какую-нибудь ошибку, и полетела система, или возникла авария, или аварийный отказ оборудова-

ования и т.д. — это огромные потери для работодателя. И как только это все пересчитаешь в деньги, то выясняется, что даже реализовывать достаточно серьезные программы по работе с персоналом не так дорого в соответствии с тем, какой выхлоп из этого может получиться. Конечно, в крупных компаниях эффект масштаба имеет большое значение. Но и в мелких компаниях это тоже очень важный аспект.

 Спасибо

большое.

*Виктория Петрова, Генеральный директор консалтинговой компании «ЛюдиPeople»

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВИКТОРИИ ПЕТРОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Опыт и интуиция — это враг HR-специалиста

*Эксперт считает, что,
принимая решение о
найме специалиста надо
опираться только на
факты его биографии,
достижения и опыт.*



Дунья Хейнрих

Red Hat

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Блестящая корпоративная культура. В сравнении с кем или с чем она такая?

Шагу
корпоративную культуру мы

ни с кем конкретно не сравниваем. Она у нас уникальна, так как основана на философии open source, и в этой области мы являемся лидерами. Организационная культура компании — это одно из стратегических преимуществ и ключ к росту. Культура Red Hat близка нашим сердцам, и чрезвычайно важно ее поддерживать и сохранять.

УП А если говорить о корпоративной культуре коллег по цеху, что стоит у них копировать?

— Да, конечно, мы не работаем в гордом одиночестве. Современный мир — это мир партнерства, совместной работы, сотрудничества. Поэтому мы пытаемся учиться у всех. Наши



специалисты учатся у партнеров, посещают конференции HR, которые регулярно проходят в разных странах. Мы там выступаем, слушаем другие доклады и пытаемся оценить, что из услышанного может быть применимо к корпоративной культуре Red Hat.

УП В чем принципиальная разница выбора в компанию талантливого программиста от выбора, допустим, топ-менеджера?

— Каждая вакансия рассматривается в определенном контексте, и разница может быть как значительной, так и вообще отсутствовать. У нас есть цель: зачем нам нужен тот или иной человек? Что он будет делать? И

какой для этого нужен опыт, навыки, умения? Контекст, в котором человек будет работать, а также необходимая квалификация для достижения успе-

— Опыт и интуиция — это враг HR-специалиста. Существует риск, что вы будете оценивать потенциального специалиста не объективно, а субъек-

НУЖНО ПОЛАГАТЬСЯ НЕ НА ИНТУИЦИЮ, А НА ФАКТЫ

ха может очень сильно различаться. Необходимо оценивать каждую ситуацию, чтобы разработать подходящий набор требований.

активно. Поэтому мой опыт говорит о том, что нужно полагаться не на интуицию, а на факты.

Однако опыт и интуиция также важны, так как могут дополнить картину, созданную на основе объективных характеристик.

Тем не менее должен быть стандартный процесс собеседования, который базируется на качестве, не-

предвзятости и объективности. В Red Hat мы даже организуем тренинг против подсознательной предвзятости для сотрудников, которые проводят собеседования.

Он помогает человеку начать фокусироваться на фактах и примерах, которые приводит кандидат во время интервью. Таким образом мы

УП О чем говорит именно ваш опыт во время оценки кандидата? То есть кого не стоит приглашать, несмотря на опыт и талант? Есть же и такие люди?



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гарантируем, что оцениваем опыт, знания и поведение претендента, которые он демонстрирует во время ответов на наш стандартный набор вопросов Right for Red Hat (с англ. «Подходит для Red Hat»). Это одинаковый процесс во всех странах.



УИ Почему важно поведение человека при ответах?

— Поведение определяет культуру. Из поведения вырастает культура. Программное обеспечение можно разработать. Человек может его разработать, имеет такой навык. А какой у него стиль общения, как он работает в коллективе, обменивается идеями?

УИ Влияет ли как-то HR-директор в IT-компании именно на безопасность?

— Конечно, глава HR вовлечен в разные процессы, влияющие на безопасность компании. Анализируя поведенческие аспекты и профессиональный опыт человека, которого мы нанимаем, мы держим в уме стандарты корпоративной безопасности. И

МЫ ДАЖЕ ОРГАНИЗУЕМ ТРЕНИНГ ПРОТИВ ПОДСОЗНАТЕЛЬНОЙ ПРЕДВЗЯТОСТИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ПРОВОДЯТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Вот эти факторы, чисто поведенческие, определяют успех человека в компании Red Hat.

эти стандарты начинаются с определения процесса собеседования.

Далее если мы принимаем человека на определенную должность, если он будет работать, допустим, с госу-

нужно этично себя вести, и в Red Hat сотрудники должны ознакомиться с необходимыми материалами и под-

HR-ДИРЕКТОР — ЭТО ПОСОЛ КОМПАНИИ, БРЕНДА

дарственными органами, с финансовыми, оборонными организациями, то он должен пройти проверку службы безопасности, и это обязательно для некоторых позиций. Это стандартная процедура во многих компаниях и нормальная практика в индустрии в целом. И потом, мы имеем целый набор корпоративных положений в области бизнес-этики, неразглашения данных. Каждый человек подписывает что-то типа договора о неразглашении. В целом каждый знает, что

твердить это понимание на тренингах. Все сотрудники Red Hat ответственные, они соблюдают политику компании, действуют в соответствии с ней и местными законами. И контроль за этим — одна из ключевых обязанностей HR-департамента.



Какой вклад HR-директора в бренд компании?

— Однозначно, большой вклад. HR-директор — это посол компании, бренда. Вообще не только я, но и каждый сотрудник компании является амбассадором бренда как внутри организации, так и за ее пределами.



Agile-команды: как, когда и зачем их создают?

— Нужно создавать такие команды



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



как можно чаще в эпоху перемен. Чтобы компания могла уверенно идти вперед, особенно когда появляются новые идеи, новые методы работы.

УИ Когда происходит трансформация больших компаний, какие методы и задачи используются в HR-службе?

— Роль состоит в том, чтобы распространить знания о стратегическом направлении действий компании, ознакомить с требованиями, рассказать об обстоятельствах, в которых компания работает, чтобы руководство могло принимать грамотные трансформационные решения. Мы работаем с лидерами, формирующими новую среду, и далее доносим требования и контекст до сотрудников, помогая подготовиться к будущему.

УИ Каким образом можно повысить ответственность людей за развитие и успех компании?

— Вы говорите, как я могу повысить ответственность или вообще как можно повысить ответственность?



УИ Как в целом можно повысить? И ваша роль?

— Если вкратце, то мы считаем, что для успеха компании очень важно людей вовлечь во все, что она делает. С тем чтобы люди со всей страстью были привержены этим корпоративным целям и считали успех компании своим личным делом. Для этого каждый сотрудник, каждый человек должен понимать цель компании: куда мы идем. Почему мы идем именно туда. И если они будут это знать, то найдут свое место в этом процессе, станут его частью. Будут воспринимать его как свою личную цель. Чтобы этого добиться, ключевое значение для каждого сотрудника имеет понимание целей компании и четкое осознание того, куда мы идем и зачем. И дальше нужно стимулировать сотрудников

и позволять талантам, которые работают у вас, самим подумать о том, что для этого необходимо.

интервью. Конечно, это для меня звучит весьма опасно, но в то же время очень интересно. В общем, технологии мы стараемся использовать для того,

ПОЯВЛЯЮТСЯ МАТЕМАТИЧЕСКИЕ АЛГОРИТМЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ НАМ ЛУЧШЕ ОЦЕНИВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА

У Роботы уже стали проводить собеседования. Как вы думаете, смогут ли они принимать правильные решения?

— Очень интересный вопрос. Я даже и не знала, что роботы уже участвуют в

чтобы повысить удовлетворенность человека своей работой, чтобы он не выполнял какие-то рутинные задачи, которые может сделать машина, чтобы он проявлял именно свои человеческие качества, творческие качества. Лично я об использовании роботов в HR-целях

не думала, но я знаю, что появляются математические алгоритмы, которые помогают нам лучше оценивать потенциал человека.

Это все будет хорошо использовать, конечно, когда-нибудь завтра, но не сегодня. Я считаю, что технологии в нашем деле никогда не заменят человека на 100%. Внесут опре-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



деленный вклад — да. Сократят время, которое мы затрачиваем на эту работу, — да. Но человек любит говорить с человеком, любит взаимодействовать с человеком. Технологии будут нам помогать, но не заменят нас в ближайшее время.

***Дунья Хейнрих,**
HR-директор Red Hat в регионе EMEA

Беседовал А. Гончаров

УП Прекрасно!
огромное за Спасибо
интервью.

Журнал **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**,
2019 г.

Справка о компании Red Hat. Компания начала свою работу в 1993 году, и на данный момент насчитывает более 3500 сотрудников и 30 подразделений по всему миру, являясь одной из крупнейших компаний, выпускающих Linux. 27 июля 2009 года компания была включена в список S&P500 пятисот самых успешных компаний США. Главный офис компании находится в городе Роли, Северная Каролина, США.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДУНЬЕ ХЕЙНРИХ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



**ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как
подписчик УП и получайте:**

**ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ
с адресом вашей подписки
и имя агентства подписки
на TP@TOP-PERSONAL.RU**



- ☒ подарки
- ☒ призы
- ☒ бонусы на участие в конференциях

Эксклюзивно для



Делегирование – симметричное распределение полномочий или ролевая игра?

Распределение властных полномочий в организации

 Какие самые распространенные препятствия для делегирования полномочий встречались в Вашей практике?

 Давайте сразу определимся о каком именно делегировании и кому идет речь. Есть делегирование собственником наемному топ-менеджеру, и есть делегирование наемным руководителем другому нанятому сотруднику. Во втором случае процесс более прост и менее болезненен.

Когда собственник создает бизнес, это как правило, детище личных и про-

Эксклюзивно для



Татьяна
Павличенко

Ассоциация «Директориум»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



фессиональных компетенций владельца. Например, логист скорее создаст бизнес, связанный с логистикой, чем финансовый. Зная хорошо свою сфе-

умного делегирования – это разность интересов собственников и наемного персонала.

В ЕГО СЛУЧАЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ БУДЕТ ТОЧЕЧНЫМ, С БОЛЬШОЙ ДОЛЕЙ МИКРОМЕНЕДЖМЕНТА И КОНТРОЛЯ

ру, он до последнего будет сидеть в операционке. В его случае делегирование будет точечным, с большой долей микроменеджмента и контроля. И это правильно. Да, люди будут уставать. Да, их будет раздражать его контроль. Но только так он сможет обеспечить результативность своего предприятия. Почему? Потому что даже самым суперлояльным сотрудникам есть куда идти. А ему нет. Из любого бизнеса, из любой компании, наемные сотрудники в течение 2 недель могут выйти. А владелец бизнеса нет. Ему компанию закрывать как минимум полгода. Поэтому что бы не говорили другие, только собственник бизнеса на 100% заинтересован в том, чтобы его бизнес развивался. Кто-то из собственников осознает

Выходом для собственника может быть только выращивание своей команды. Я немного видела владельцев бизнеса, которые способны растить людей, целенаправленно формировать команду. Как правило, в топ-командах люди появляются стихийно и приживаются те, кто смог сработаться.

Второе препятствие: сложность сочетать одномоментно компетенции визионера и тактического лидера. Посмотрите у И.К.Адизеса роли менеджеров PAEI. Растит команду интегратор-визионер (Е и I). Добивается каждый день успеха реализатор Р.

Допустим, собственник смог вырастить команду и достичь определенного

ДАЖЕ САМЫМ СУПЕРЛОЯЛЬНЫМ СОТРУДНИКАМ ЕСТЬ КУДА ИДТИ. А ЕМУ НЕТ

это, кто-то жаждет, чтобы персонал на 100 % соответствовал ожиданиям владельцев и был также результативен, что есть чистая утопия. Поэтому, одно из ключевых препятствий на пути раз-

успеха. Следующее препятствие в делегировании – привычка жить в операционке. Алексей Седов (владелец ГК Аскона) 7 лет привыкал к тому, что другие люди, не он будет осуществлять



операционное управление. Всегда кажется, что проще сделать самому. Но если стоит задача масштабировать бизнес, надо учиться делегировать. Причем, даже стратегические решения. За собой оставлять ключевые точки контроля. Я очень рекомендую предпринимателям, особенно тем, кто

Если делегирование – это привычная манипуляция руководителя «ты сделай, а я проверю» или «выполни задачу, отвечаешь головой», это скорее некая ролевая игра, которую навязывает руководитель и поддерживает подчинённый. Часто обоюдно и добровольно в нее играют оба. Со временем, если

ОДНО ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ НА ПУТИ РАЗУМНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ – ЭТО РАЗНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ СОБСТВЕННИКОВ И НАЕМНОГО ПЕРСОНАЛА

впервые переходит на корпоративное управление, сохранять отношения с лояльными, старыми сотрудниками. Люди есть разные. Искушения бывают велики. «Старички» смогут отследить, что что-то идет не так и предупредить владельца.

роль «некомпетентного Исполнителя», станет тяжкой или надоеет, исполнитель уйдёт от этого руководителя. Многие подчиненные, избегая ответственности, считают удобным подыгрывать на вторых ролях, потому что это более спокойно и предсказуемо.

Психологические проблемы между подчиненным и руководителем при делегировании – это самая актуальная проблема на Ваш взгляд?

Знаю ситуации, когда руководитель старался выйти на партнёрство, но подчинённый упорно не понимал, что от не хотят и повторял «да я все выполню, не волнуйтесь, все будет как вы скажете».

— Не самая. Поясню.

В неравном делегировании не всегда ключевую роль играет Руководитель.

Делегирование в правильной его форме — это передача полномочий и самостоятельности в решении задачи. В этой ситуации, если подчиненный обладает мотивацией, компетенциями, полномочиями, проблем в психологическом поле не возникнет.

Большее значение, чем психологические трудности во взаимоотношениях, играет то, как организованы процессы в организации. Если процессы, задачи, «кривые», не прозрачные, то психологические проблемы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— следствие. Подчиненный прошел тест на «химию» в процессе собеседований. Часто, выйдя на работу люди,

допоздна в офисе. Иногда в консультировании я заставляю таких людей ставить себе будильник на 19 часов и

ПРЕПЯТСТВИЕ В ДЕЛЕГИРОВАНИИ – ПРИВЫЧКА ЖИТЬ В ОПЕРАЦИОНКЕ

раскрываются с другой стороны, но если всем удобно работать, психологические трудности нивелируются.

УП Как Вы прокомментируете высказывание Е. Чичваркина: «Если я вижу, что топ-менеджеры в нашей компании «зашиваются», порой насильно заставляю их брать помощников»?

— Возможно, соглашусь. С такими людьми уживаются только трудоголики. А такие люди, действительно регулярно «зашиваются», поскольку работа играет доминирующую роль в их жизни.

принудительно «уводить» себя с работы. Сопротивляются.

УП У Билла Гейтса своя точка зрения на распределение властных полномочий: «Разбивая работу на множество отдельных участков и поручая их множеству отдельных работников, вы можете зайти так далеко, что уже никто не будет представлять себе процесс в целом и колесаначнутвращатьсявхолостую». Как Вы это прокомментируете?

— Совершенно согласна. Вообще, любое управление – это весы. Всегда приходится искать баланс. Как появилось решение максимального фрагментирования функционала? Рынок труда никогда не готовил людей под запро-

ЕСЛИ РОЛЬ «НЕКОМПЕТЕНТНОГО ИСПОЛНИТЕЛЯ», СТАНЕТ ТЯЖКОЙ ИЛИ НАДОЕСТ, ИСПОЛНИТЕЛЬ УЙДЁТ ОТ ЭТОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Я много вижу топ-менеджеров, которые не оптимизируют свой труд, чтобы иметь большой вектор работы, сидят

сы отдельно взятой компании. Хорошо, если при рекрутинге валидность компетенций будет находиться на



ПОПРОБУЙТЕ ВЗЯТЬ ПАЗЗЛ В КОТОРОМ 1000 ДЕТАЛЕЙ

уровне 50-60%. Вот и пришлось максимально разбивать работу на отдельные участки, чтобы минимизировать время на адаптацию сотрудников. Со временем управленцы действительно столкнулись с тем, что организовать много людей в единый организм крайне сложно. Люди путаются, процессы меняются. Хаос – это вопрос времени. Попробуйте взять паззл в котором

1000 деталей. Насколько долго вы его будете собирать? Наверное, не быстро. А теперь слепить по 30% от общего числа деталей в одну. Легче собирать? Намного. Но где вы возьмете так много столь многофакторных людей, которые сочетают в себе такие разные части паззла?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Как быть с распределением властных полномочий в случае, если в организации есть неформальный лидер, не очень лояльный к формальному руководителю?

умел выявлять косяки проекта. Когда нам надо было найти наши же недостатки, мы организовывали «утечку» в результате которой у него появлялась возможность проаудитировать проект. Жестко критикуя разработки,

В НЕРАВНОМ ДЕЛЕГИРОВАНИИ НЕ ВСЕГДА КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ

— Прекрасная ситуация. Неформальные лидеры, не лояльные к руководству в организации есть всегда. Кто-то из них экстравертно не лоялен, кто-то интровертно. Скорее всего, это задача к HR выявлять таких людей и настраивать с ними взаимоотношения. Но не всегда HR это умеют.

У каждого неформального, да и формального руководителя есть определенный набор собственных талантов, которые делают их уникальными. А значит, полезными. Если вы способны

он по-сути, очень помогал нам. Потом он оказался умнее, чем мы и пришел к нам с разоблачением. И тут мы договорились. Мы объяснили, что его критичность очень важна компании и, если он не против, мы бы с удовольствием, консультировались бы с ним. Фраза «Ну ничего без меня не могут» стала его флагом.

Не лояльный сотрудник – это далеко не всегда плохо. Если человек критикует, значит, ему есть что сказать. Значит, он не безразличен. А значит,

Я ЗАСТАВЛЯЮ ТАКИХ ЛЮДЕЙ СТАВИТЬ СЕБЕ БУДИЛЬНИК НА 19 ЧАСОВ И ПРИНУДИТЕЛЬНО «УВОДИТЬ» СЕБЯ С РАБОТЫ. СОПРОТИВЛЯЮТСЯ.

использовать их таланты на благо организации – вы молодец.

Пример. В одной из компаний, где я трудилась директором по персоналу, неформальный лидер очень отлично

он полезен. Главное, найти формат и правила взаимодействия. Понять (нет, не простить), вовлекать, оказывать уважение, требовать результата и договариваться. Для любого руководителя, в конечном итоге, самой главной компе-



ФРАЗА «НУ НИЧЕГО БЕЗ МЕНЯ НЕ МОГУТ» СТАЛА ЕГО ФЛАГОМ

тенцией становиться умение договариваться. Даже с неудобными людьми.

УП Какой правильный на Ваш взгляд источник распределения власти: органический (самой собой) или директивный?

— По моему мнению, в российской действительности наиболее эффективным является директивный путь. В противном случае, велика вероятность того, что все будут пытаться руководить, а делать будет некому. Органический (самой собой) не бывает. Даже

в малой группе, например, в семье, нужны правила взаимоотношений, иначе возникнут конфликты кто выносит мусор или забирает ребенка из сада. А там, где речь идет о распределении денежных средств, точно нужны правила, законы и полномочия. Если этим процессом не управлять, то порой очень странные люди захватывают власть в организации. Знаю случай, когда 10 лет коммерческий директор играл по своим правилам, прикупив в 32 года квартиру в центре Москвы. Когда сменился генеральный директор, его «малина» закончилась. Стихийное распределение полномочий – бич нео-

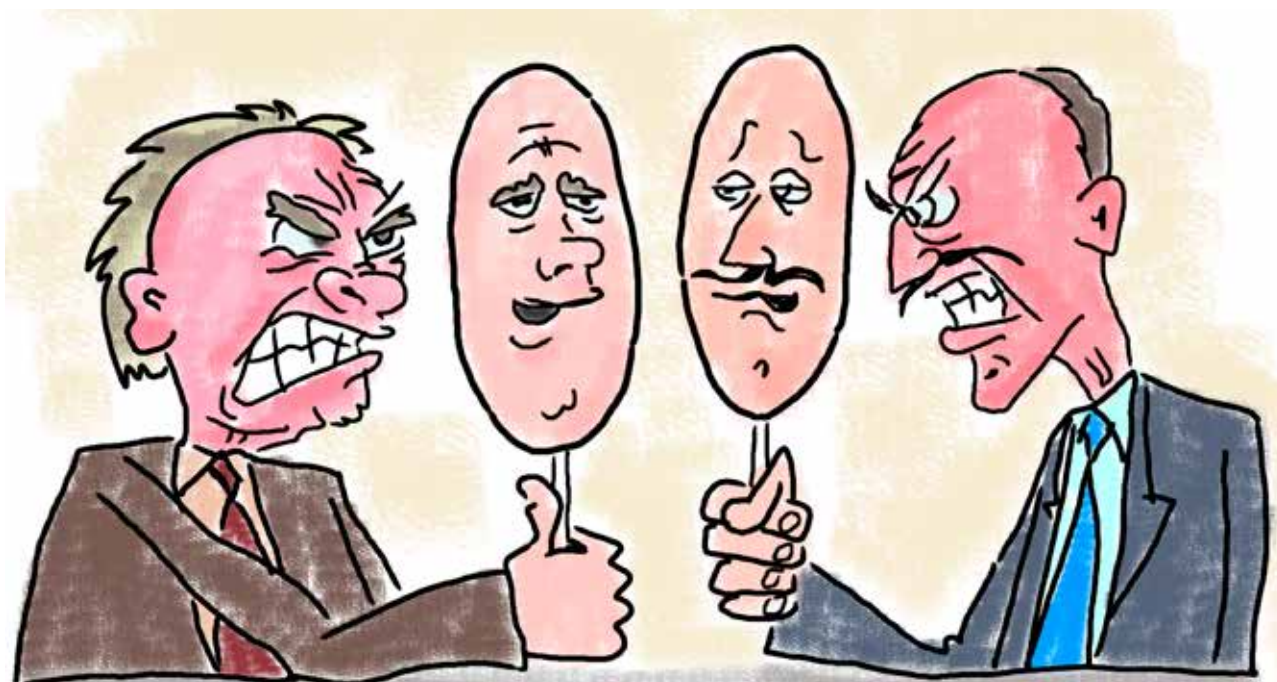
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



САМОЙ ГЛАВНОЙ КОМПЕТЕНЦИЕЙ СТАНОВИТЬСЯ УМЕНИЕ ДОГОВАРИВАТЬСЯ. ДАЖЕ С НЕУДОБНЫМИ ЛЮДЬМИ

пытных бизнесменов потеря серьезных доходов. Agile, проектное управление, стартапы – не важно. Есть цели и задачи, сроки и ответственность. И директивный стиль управления – это инструмент, правильное применение которого способствует достижению целей.

УП Как должна коррелироваться между собой власть и ответственность у членов организации?

— Дмитрий Анатольевич Медведев ввел термин «симметрично». Вот именно так и должна коррелировать власть и ответственность. В идеале. Есть разница: власть дают, а ответственность

берут, ее дать нельзя. Что такое ответственность? Это готовность пояснить причины своих действий и полученный результат. Чтобы человек сбалансированно властвовал и нес ответственность, у него должны быть веские причины держать баланс, симметричность. Но мы часто встречаем людей, у которых стремление властвовать много сильнее, чем желание нести ответственность. Причин тому несколько. И психоэмоциональная незрелость людей, и социально усложненное понятие ответственности, и страхи. Избыточное желание властвовать – это такой способ контроля, попытки защитить себя.

УП Не ортодоксальный ли это подход: у членов организации должна быть власть и как следствие, принуждение? Сейчас в тренде акцент на мотивацию, а самое модное мнение – что организация должна стремиться «бирюзовому» уровню.

Тренд можно только приветствовать, но реальность пока далека от идеала. И когда мы говорим о такой организации, то это другая стадия развития не только социальных отношений, но и экономического развития, что-то близкое к развитому социализму, о котором так мечтали когда-то родители.

СТИХИЙНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ – БИЧ НЕОПЫТНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ ПОТЕРЯ СЕРЬЕЗНЫХ ДОХОДОВ

— Если следовать теории менеджмента о циклах развития организации, то на каждом этапе свои особенности организационного поведения и управления. В теории спиральной динамики мы понимаем что бирюзовая организация, описанная Фредериком Лалу, – это жёлтый тип изменений по Грейвзу.

Каждая организация должна создавать внутреннюю культуру достижения поставленной цели, а сотрудники определяют самостоятельно личную готовность следовать или изменять эту культуру.

Попробуйте построить бирюзовую организацию на стройке, на промышленном производстве, в системе го-

ВЛАСТЬ ДАЮТ, А ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БЕРУТ, ЕЕ ДАТЬ НЕЛЬЗЯ

В бирюзовой организации, нацеленной на эволюцию, все сотрудники самостоятельные, осознанные, цельные личности с равными правами в управлении. Боюсь разочаровать коллег, но много ли вы знаете таких организаций с численностью более 20-ти человек?

скорпораций? Это другая технологическая и организационная модель, и изменение технологий и целей взорвет установившиеся традиции.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



МЫ ЧАСТО ВСТРЕЧАЕМ ЛЮДЕЙ, У КОТОРЫХ СТРЕМЛЕНИЕ ВЛАДСТВОВАТЬ МНОГО СИЛЬНЕЕ, ЧЕМ ЖЕЛАНИЕ НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

У Как отличить когда руководитель упивается властью, а когда действует в интересах компании?

— Упиваются властью либо молодые руководители, либо профессионально деформированные. Если через стадию молодой, «все знающий» руководитель проходят все, то не все опытные руководители проходят стадию профессиональной деформации.

Чаще я видела выгорание, чем авторитарность и вседозволенность. Опытные руководители знают, что подчиненные могут отыгаться. Я видела много ситуаций, когда подчиненные «уходили» своего начальника. И те часто даже не знали, чье мнение сыграло ключевое значение.

Тот, кто действует в интересах компании, может обосновать свои действия, он готов разделять ответ-



ВСЕ ОПЫТНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ПРОХОДЯТ СТАДИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕФОРМАЦИИ

ственность и пояснять полученный результат. Такой человек готов признавать свои ошибки, предлагать наиболее оптимальные варианты решений.

Упивается властью человек, который не вносит определенную полезность в

Однако, я встречала ситуации, когда серьезных руководителей обвиняли в авторитарности и профессиональной деформации, а они действительно стремились добиться результата. Внешне их поведение выглядело, как тиранство. Но цена вопроса для биз-

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОЛЖНА СОЗДАВАТЬ ВНУТРЕНнюю КУЛЬТУРУ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ

работу, не болеет душой за успех. Ему важен сам процесс управления, «делегирования», выдачи распоряжений.

неса была настолько высока, что иного способа, только как кричать и давить царственным авторитетом не было. Подчиненные психологически

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не выдерживали давления масштаба проекта. Опытные, дорогостоящие топ-менеджеры стремились снизить динамику изменений, динамику процесса, а значит, подвести компанию в

*Татьяна Павличенко, Директор по формированию кадрового резерва высших органов управления в Ассоциация «Директориум»

ОПЫТНЫЕ, ДОРОГОСТОЯЩИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ СТРЕМИЛИСЬ СНИЗИТЬ ДИНАМИКУ ИЗМЕНЕНИЙ, ДИНАМИКУ ПРОЦЕССА, А ЗНАЧИТ, ПОДВЕСТИ КОМПАНИЮ В ЦЕЛОМ

целом. Они этого не осознавали. Кнут, кнут и немного пряником такие лидеры добиваются успеха.

Организация vip интервью –
Ирина Галкина

Мерилом в любом случае, будет результат.



www.bridge2hr.ru

Беседовал по просьбе редакции УП –
Дмитрий Жирнов, директор кадрового
агентства «Bridge2HR»

УП Для всех компаний
требуется распределение
властных полномочий?

— Оно происходит вне зависимости от того занимаются этим процессом целенаправленно или нет.

Журнал **УП РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ ПАВЛИЧЕНКО —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Стресс и управление



Алексей Коренев

ГК «ФИНАМ»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



О стрессе

Проблема стресса у сотрудников носит куда более глубокий характер, чем может показаться на первый взгляд. Мы чаще всего задумываемся над тем, что стресс приводит к снижению производительности труда, проблемам коммуникационного плана, быстрой утомляемости и т.д. И редко кто замечал, что зачастую стрессы заканчиваются инфарктами или инсультами (это в худшем случае) либо профессиональным выгоранием специалиста, побороть последствия которого во много раз труднее, чем просто усталость и снижение трудоспособности. Зачастую именно стресс приводит к тому, что сотрудник, выгорев на рабочем месте и устав настолько, что теряет в профессиональном плане интерес к работе, либо увольняется сам, либо снижает качество своего труда до такого уровня, что его приходится увольнять. И мало кто вспоминает, что еще несколько месяцев назад этот специалист демонстрировал отмененные результаты. Так что проблема стресса в своих предельных показателях может при-

водить к совершенно фатальным последствиям для компании. Да и для сотрудника тоже, который, единожды попав в подобную ситуацию, может обзавестись подобной фобией на долгие годы, если не на всю жизнь.

О здоровье

Собственно, забота о здоровье сотрудников является не только гарантией высокого уровня производительности труда, но и способствует выработке хорошего командного духа и, что весьма важно, повышению лояльности к компании. Сотрудники всегда гораздо лучшего мнения о фирме, если они видят, что со стороны руководства проявляется неподдельная забота об их здоровье (что бы ни лежало в основе подобной заботы — стремление повысить экономические показатели компании или действительно гуманизм).

О коммуникации через e-mail

Взаимодействие между сотрудниками, что по вертикали, что по горизонтали, исключительно по электронной почте существенно сказывается на корпоративном духе компании. Да, найдутся приверженцы сохранения и неприкосновенности личного пространства, которое за счет использования в общении электронной почты

якобы находится в большей безопасности. На самом деле вербальный контакт между сотрудниками крайне важен для хорошего взаимопонимания, умения решать задачи коллективно, обмена оперативной информацией, создания командного духа, когда, например, в периоды срочных дедлайнов требуется навалиться всей командой, чего в принципе невозможно добиться, работая удаленно. Согласитесь, вид сидящих рядом и старательно работающих коллег ради достижения общей цели придает гораздо больше уверенности в собственных силах и создает желание выкладываться на 100%, нежели сухое сообщение по почте, что всему отделу сейчас непросто и надо постараться.

О коучинговом стиле управления

Про коучинговый стиль управления ничего не могу сказать. Я сталкивался с ним. Мне не очень понравилось. Но это может быть результатом не совсем правильно налаженной работы в данной отдельно взятой компании. Так что тут лучше консультироваться у узкоспециализированных специалистов.

*Алексей Коренев,
аналитик ГК «ФИНАМ»

беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.



ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:

- подарки
- призы
- бонусы на участие в конференциях

ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агентства подписки на TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для



Мотивация все же главнее

КОММЕНТАРИИ

УИ Как вы видите проблему стресса работников (и пути его уменьшения), о которой говорит известный топ-менеджер Виктория Петрова?

С огромным уважением отношусь к Виктории Петровой и согласен с очень многим из того, о чем она здесь пишет. И все-таки позволю себе пополемизировать, в частности, относительно того, что вызывает у работников стресс. Да, стресс может вызывать работа в «неэтичных» отраслях, подрывающих здоровье потребителей, или там, где приходится обманывать людей, но это не абсолютно. Лично знаю вполне счастливого «старожилу» табачной компании, даму,



Богданов Михаил

Консорт Групп

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



которая всю трудовую жизнь успешно провела в западной фармацевтике, и даже жизнерадостного представителя похоронного бизнеса. Дело скорее в мотивации (или ее отсутствии): на своем ли месте человек, нравится ему работа или нет — это во-первых. Во-вторых, конечно, играет роль обстановка в коллективе, стиль и методы руководства. И опять же здесь трудно обобщать: кому-то больше по душе мягкий, демократичный стиль руководства, но есть и такие, которые более комфортно себя чувствуют и лучше работают, когда им поддаются «волшебного пинка». Так или ина-

леет. Но из этого не следует, на мой взгляд, что человек автоматически повысит производительность труда именно для своего нынешнего работодателя: может, он дома приобретенную от ЗОЖ энергию тратит или по вечерам подхалтуривает в другом месте? Мотивация все-таки — самое главное! Если человеку интересно работать, если он понимает, что в результате его деятельности что-то создается, а не просто сотрясается воздух, то он, думаю, и болеть меньше станет. А если все наоборот и ему неинтересно на работе, то будьте покойны: он найдет знакомого терапев-

«СЧАСТЬЕ» НАЕМНОГО СОТРУДНИКА В ОГРОМНОЙ СТЕПЕНИ ЗАВИСИТ ОТ РАБОТЫ HR-СЛУЖБЫ

че, «счастье» наемного сотрудника в огромной степени зависит от работы HR-службы предприятия, которая: а) должна подобрать «правильных» людей, которым в данном коллективе ненапряжно, и б) создать в коллективе соответствующую обстановку.

та, который выпишет ему кучу липовых бюллетеней. (Подозреваю, что в приведенной Викторией статистике, где российский показатель пропусков по болезни в разы превышает западные данные, активно участвует и наш отечественный фактор липовых справок.)

УИ Что может дать компании забота о здоровье персонала?

— Конечно, в здоровом теле здоровый дух: лучше работает голова, больше энергии, меньше человек бо-

УИ Управление сотрудниками по электронной почте только усилило стрессы, по мнению Виктории. Как бы вы рекомендовали изменить стиль

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



управления ради снижения стрессов и сохраняя эффективность?

— Полностью согласен с тем, что от 150 поручений в день по электронке у любого человека голова пойдет кругом. Это неэффективный, тупой подход неумелого менеджера. На мой взгляд, гораздо продуктивнее один раз собрать сотрудников, доходчиво объяснить, что от них ожидается, поставить KPI и потом периодически проверять выполнение поставленных задач (например, в конце дня, раз в неделю или ежемесячно).

Согласен также с Викторией в том, что низкая производительность труда в России и неэффективное использование рабочего времени в значительной степени связаны с отсутствием хорошо прописанных должностных инструкций для каждого без исключения рабочего места — от главного начальника до вахтера и уборщицы. А ведь это непосредственная задача эйчаров, которые по нынешним временам имеются чуть ли не в каждой компании со штатом более 50 чело-

век. Не получается сделать собственными силами? Обратитесь к внешним консультантам, вам обязательно помогут.

Коучинговый стиль управления: ваше мнение о нем и о путях его применения.

— Если честно, я не понимаю, что это такое и кто такой коуч. Это когда рядом с руководителем стоит некто, дающий ему советы, или как? К сожалению, тут я безнадежно устарел, привык мыслить категориями из прошлого — «наставник», «советник», «мастер — подмастерье». Но буду готов изменить точку зрения, как только получу хотя бы от одного топ-менеджера четкое и убедительное описание выгоды, полученной им для своего бизнеса от коучинга.

***Михаил Богданов, генеральный директор Консорт Групп**

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
МИХАИЛУ БОГДАНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Как создать невидимый барьер для трудовых экстремистов?

Трамп строит забор от нелегальных эмигрантов, а законопослушные работодатели могут создать свой «часток» противодействия трудовым экстремистам из локальных актов



Анна Ермохина

ОПТЭК Цайсс Групп

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как сейчас обстоят дела в области трудового экстремизма?

 а мой взгляд, начинается все с того, что сейчас уровень просвещенности среднестатистического сотрудника очень сильно возрос. За последние лет 10 это точно. Плюс доступность ресурсов в связи с тем, что интернет и диджитализация проникают в повседневную жизнь практически каждого человека. Сегодня возможно спокойно выходя из метро, на улице, дома на кухне, со смартфона (даже не открывая компьютер) изучать все что угодно, включая вопросы трудового права. И наши органы сейчас активизировались, я имею в виду прокура-

дить, ничего не надо выяснять, они могут онлайн оставлять и жалобы, и отзывы, и все что угодно. И также они могут изучать вопросы трудового права, узнавать слабые места в законодательстве, делиться опытом друг с другом на форумах. И таким образом быстро повышать свой уровень юридической грамотности и знаний в «борьбе» с работодателем.

Поэтому работодатель тоже должен принимать меры.

УП Но работодатель ведь тоже, скажем так, становится сильнее в этой борьбе?

— Да, но дело в том, что смотря о каких компаниях мы говорим. Если о «белых», западных или прозападных компаниях, которые соблюдают законодательство, работают в правовом поле, то они, если откровенно гово-

ПОЭТОМУ РАБОТОДАТЕЛЬ ТОЖЕ ДОЛЖЕН ПРИНИМАТЬ МЕРЫ

туру, трудовую инспекцию. Они очень активно ведут пропаганду среди населения, объясняют, куда нужно обратиться, как составить заявление; предоставляют ресурсы для онлайн-обращений. Что вообще совершенно идеально: людям никуда не нужно хо-

дить, менее защищены, чем работники, когда работник начинает вот такую вот «борьбу».

Компании, которые соблюдают законодательство, должны быть очень внимательны с точки зрения создания

внутренних правил, регламентов, локально-нормативных актов. И если эта база достаточно сильная у работодателя, тогда он, конечно, защищен. Плюс у нас сейчас идет такое столкновение: с одной стороны, развитие технологий, когда мы переходим на цифру, а с другой стороны, с точки зрения законодательства, когда дело доходит до судебных разбирательств, основными доказательствами по делу все-таки обычно являются документы,

совые затраты, но и сокращая риски.



**Электронная
принимается** **в** **переписка
зачет?**

—Скажу вам по поводу электронной переписки. На самом деле действительно судами она может приниматься, но для этого нужно предусмотреть локально-нормативный акт в компании, где мы пишем о том, что пере-

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ СОБЛЮДАЮТ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОЧЕНЬ ВНИМАТЕЛЬНЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННИХ ПРАВИЛ, РЕГЛАМЕНТОВ, ЛОКАЛЬНО-НОРМАТИВНЫХ АКТОВ

акты с подписями свидетелей, объяснительные записки и прочее на бумажных носителях. Здесь получается разрыв между тенденциями рынка и практикой судов: с одной стороны, мы пытаемся работать в виде цифровых технологий, а с другой стороны, наши госслужбы и суды все еще ориентируются на бумаги. HR не стоит расслабляться и стремиться оцифровать все процессы. Мы должны быть бюрократами, должны писать бумаги, должны заботиться о своем работодателе и защищать его интересы, не просто сокращая временные и финан-

писки между сотрудниками компании, между руководителем и сотрудником является средством постановки задач и решением деловых вопросов.



**Как не пустить в компанию трудовых
экстремистов? Это реально?**

— Объективно говоря, сама система подбора, установленная в компании, должна быть настроена на то, чтобы таких людей не пропускать. Безусловно, должна быть многоэтапность, потому что при оценке чело-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



века за одну или две встречи всегда велик процент ошибки. Следует пользоваться всеми ресурсами, которые позволяют внимательно изучить опыт и прошлое кандидата: рекомендации с рынка, социальные сети, общение с предыдущими коллегами и работодателями. В социальных сетях мы можем увидеть высокоу заинтересо-

взаимодействия и в жизни в целом, очевидно, что он будет конфликтовать в коллективе и с работодателем. Потом, знаете, есть такое понятие гибкости и разности подходов к решению задач в рабочих ситуациях. Когда мы видим ригидность в поведении человека, когда он в разных ситуациях выбирает один и тот же алгоритм

ЧЕЛОВЕК УПОТРЕБЛЯЕТ В РЕЧИ ОЧЕНЬ МНОГО ОТРИЦАНИЙ, КОГДА ОН БОЛЬШЕ ОРИЕНТИРУЕТСЯ НА УГРОЗЫ, ЧЕМ НА ВОЗМОЖНОСТИ

ванность кандидата в вопросах трудового законодательства, например, размещение определенных постов либо каких-то желчных комментариев, членство в соответствующих сообществах. Так как в соцсетях люди обычно свободно себя чувствуют и могут размещать такие вещи, которые нам подсказывают, что человек склонен к конфликтам, реализует свои амбиции посредством конфронтации с окружением, не удовлетворен профессиональным развитием. Это все читаемо. Плюс даже элементарные признаки психолингвистические, когда человек употребляет в речи очень много отрицаний, когда он больше ориентируется на угрозы, чем на возможности. Скорее всего, такой человек ориентирован на негативную сторону

действий, как правило, такие люди тоже достаточно конфликтны, потому что они не принимают новых условий, они начинают «подгонять» под свой стандарт окружающих, и от этого тоже возникают конфликты. В целом многоэтапность подбора, опыт, разные источники информации помогают нам получить информацию о кандидате как можно более объективную. При получении рекомендаций со стороны предыдущих работодателей часто можно сталкиваться с определенной формальностью, когда нам не говорят ничего негативного, но при этом нам не говорят ничего позитивного. Это тоже такой маркер, который может подсказать нам то, что все было не так гладко.

УП Расскажите подробнее о ваших технологиях разговора с рекомендателями.

— Если говорить об общем подходе к технологии, то она у меня следующая: после встречи с кандидатом обычно те моменты, которые вызывают у меня вопросы, то есть кандидат как-то недостаточно хорошо раскрыл тему ухода от своего предыдущего работодателя или я чувствую, что могут быть какие-то вопросы, в зависимости от того, что меня смущает, я стараюсь задавать вопросы нетривиальные.

Это самая главная рекомендация. Потому что все эти стандартные во-

и подготовиться к этому. А когда ты задаешь нестандартные вопросы, времени нет ни у работодателя, ни у кандидата подготовиться к этим вопросам. И обычно ты получаешь более естественную реакцию.

УП Например, еще какие вопросы?

— Например, когда я интересуюсь причиной ухода сотрудника, я могу задать вопросы: какой проект он реализовывал в момент ухода из компании? А что он ожидал от результатов этого проекта? А он его завершил? А почему ушел с середины проекта? И когда такие вещи начинают всплывать, чувствуешь, что на другом конце

КАНДИДАТ КАК-ТО НЕДОСТАТОЧНО ХОРОШО РАСКРЫЛ ТЕМУ УХОДА ОТ СВОЕГО ПРЕДЫДУЩЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ

просы: «Расскажите о достижениях? Взяли бы сотрудника снова к себе на работу?» — это вопросы, к которым все стороны готовы. И те, кто дает рекомендации, и те, кто их берет. И кандидаты, которые ходят на интервью, готовы к тому, что именно такие вопросы будут задавать их предыдущим работодателям. И они могут договориться с бывшим руководством

люди теряются, замолкают, начинают долго думать над тем, что им ответить, я совершенно четко понимаю, что все плохо. То есть человека либо уволили, либо он совершил ошибку какую-то, после которой сам решил сбежать. Совершенно очевидно, что что-то не так.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Я понял. Возвращаемся к рекомендациям. Это очень здорово, насчет проекта. Вы прямо «сажаете в лужу» рекомендателя. Еще какие вопросы могут быть необычные?

— Например, мне всегда интересно, как человек чувствовал себя в коллективе. Был ли он с кем-то дружен? С кем?

Я СТАРАЮСЬ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ НЕТРИВИАЛЬНЫЕ

Могу вам сказать даже на примере некоторых коллективов, бывает совсем не очевидно, с кем сотрудник дружен, я сейчас не о снобизме, а в принципе нужно понимать, что в компании есть ключевые должности, и люди на этих ключевых должностях обычно все-таки строят определенный коммуникативный стиль внутри.

У меня вызывает большие вопросы, когда директор дружит, например, с ассистентом. А я с этим сталкивалась. Скорее всего, это тоже признак того, что человек конфликтен. Потому

людьми, равными тебе по статусу, — это большой вопрос. Меня всегда интересует, какую роль сотрудник играет в команде. Даже если он директор, у нас есть еще совет директоров, где мы все лидеры, но при этом в команде директоров он может играть совершенно другую роль, необязательно лидирующую.

Также можно задавать вопросы в зависимости от того, что начинает интересоваться. Можно спросить об отпуске: как сотрудник планировал свое отсутствие на рабочем месте? Потому что это тоже играет роль. Ходил ли он в отпуск? А может быть, вообще не ходил.

Как он готовил замещающих сотрудников? Какая была система замещений в компании? Потому что очень часто сталкиваюсь с тем, что приходят сотрудники, причем из больших компаний, разделяющие наши цен-

А ПОЧЕМУ УШЕЛ С СЕРЕДИНЫ ПРОЕКТА?

что вне зависимости от должности, если ты не можешь строить отношения на рабочем месте и тем более с

ности, в принципе неконфликтные, но начинаешь с ними работать и понимаешь, что по стандартам менед-



жмента они очень далеки от нас. Они не понимают, что на момент ухода в отпуск ты должен подготовить замещающего сотрудника; что на момент больничных ты должен иметь связь, тем более что она тебе предоставляется корпоративно. Или он считает,

казывается, здесь ничего не сделать, он имеет на это право. Конечно, желательно получать контакты из открытых источников либо со стороны кандидата, и, если кандидат еще предупредит своего предыдущего работодателя, это будет вообще замечательно. Сей-

У МЕНЯ ВЫЗЫВАЕТ БОЛЬШИЕ ВОПРОСЫ, КОГДА ДИРЕКТОР ДРУЖИТ, НАПРИМЕР, С АССИСТЕНТОМ

что корпоративный телефон — просто часть социального пакета, а на самом деле его наличие предполагает, что ты находишься на связи, а если он у тебя есть, а до тебя не дозвониться, то это тоже нарушение трудовой дисциплины. Привычки и стандарты работы нового сотрудника играют важную роль.

час с этим становится все сложнее и сложнее, потому что у нас «свирепствует» закон о персональных данных. По большому счету мы можем попасть под этот закон, если мы какие-то личные контакты рекомендателя находим по своим каналам. Личный мобильный телефон — это уже нарушение конфиденциальности персональных данных, рекомендатель вам не давал согласия. Поэтому лучше звонить по корпоративному номеру. Если мы говорим о кандидате, то если мы без ведома проверяем его рекомендацию, то он тоже может посчитать, что мы ущемили его права, поскольку



Этика

здесь

важна?

— Безусловно, у рекомендателя нужно спрашивать о том, готов ли он вообще давать какие-либо коммен-

КАК ОН ГОТОВИЛ ЗАМЕЩАЮЩИХ СОТРУДНИКОВ?

тарии и уместно ли это. Потому что, если он отказывается, значит, он от-

ку не поставили его в известность о проверке рекомендации. Я считаю,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что максимальная открытость должна быть и честность. Потому что если мы исподтишка пытаемся друг друга проверять, какие-то сведения собирать и при этом ничего друг другу не говорим, то получается, что мы не с того начинаем наши отношения. А если мы друг друга обманываем уже на начальном этапе, то встает вопрос: а зачем вообще тогда это все?

УП Как «слышать» рассказ
реком е н д а т е л я ?

— На самом деле я бы согласилась с тем, что есть такая психологическая особенность, и ее нужно учитывать.

ную связь, просто для того чтобы себя не утруждать. Должен быть опыт, экспертиза, определенные знания. Поэтому чаще всего важно не ЧТО нам говорят, а КАК. Общаясь с вашими читателями, я хочу предложить более универсальный метод, который они бы могли использовать, даже если у них не так много опыта.

УП А что вы думаете о немецкой практике? В Германии каждый работодатель обязан предоставлять работнику, когда он увольняется, характеристику, и с этой характеристикой они ходят по собеседованиям. И там в среде HR

БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ РЕКОМЕНДАТЕЛЕЙ ДАЕТ СОВЕРШЕННО ФОРМАЛЬНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Люди в большинстве своем, если они хорошо социально адаптированы, не любят давать негативную обратную связь. И вообще это еще проблема ответственности. Ты даешь негативную обратную связь и так или иначе берешь на себя ответственность за этого человека, его дальнейшую судьбу, за свои слова. А всем гораздо проще что-то нейтральное сказать и об этом забыть. Поэтому я считаю, что большая часть рекомендателей дает совершенно формальную обрат-

принят эзоповский язык. Они, как вы сказали, считают незтичным писать плохие характеристики и пишут хорошие характеристики, но преувеличивают качества работника. И, соответственно, когда HR их читает, он улыбается. Например, если работник бабник-мужчина, то они пишут в характеристике, что он великолепно одевается, у него элегантная речь и он очень нравится женской части коллектива. Очень корректен, пунктуален с ними и т.д. Если



он лентяй, они пишут, что он очень внимательно подходит к работе, очень скрупулезно делает каждую часть, каждую загогулилку и т.д. Что вы думаете об этом? Ваш комментарий. И почему у нас нет такой практики?

— То, как эта практика трансформировалась в той же Германии, говорит о том, что это совершенно не работает, и смысла в этом нет. Это же было создано изначально не для того, чтобы HR придумали свой секретный язык и на нем общались. Задумывалось это как портрет кандидата, ко-

Вопрос к вам по Бразилии. Там HR может купить у государства в МВД досье на работника за 200\$. И на каждого работника компания обязана посылать характеристику каждый год в МВД Бразилии. Ваше мнение.

— Мне кажется, что это очень глубокая тема, потому что, с одной стороны, да, это хорошо, а с другой стороны, здесь не защищены права работника. Потому что если ты работаешь у работодателя и принял другое предложение, ушел, работодатель на тебя обиделся, то какую он даст тебе

У НАС В РОССИИ СУМАСШЕДШИЙ РАЗРЫВ МЕЖДУ КОММЕРЧЕСКИМИ СТРУКТУРАМИ И РАЗВИТИЕМ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ЭТИХ СТРУКТУРАХ И ТЕМ, ЧТО ПРОИСХОДИТ В ГОССЕКТОРЕ

торый облегчит всем работу, а на самом деле это еще усложняет работу, потому что мы внутри HR-сообщества еще должны договориться, как мы будем писать эти характеристики, чтобы между строк друг друга понимать. Объективно говоря, любые инициативы, которые министерствами насаждаются против человеческой природы, они все равно трансформируются, и люди делают так, как им удобно.

характеристику, и как ты в дальнейшем будешь строить свою карьеру, и насколько это будет справедливо по отношению к тебе? Поэтому здесь вопрос. А с точки зрения работодателя, да, я согласна, что это очень хороший инструмент для того, чтобы решать многие проблемы относительно и рекомендаций, и того, что мы собираем информацию долго, дорого и не всегда успешно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП А почему в вузах, сейчас же очень много вузов, где выдают диплом HR, этому не учат? И не пишут об этом в книгах?

— Это очень больной вопрос, вы попадаете в десятку. Я думаю, что это связано прежде всего с тем, что у нас в России сумасшедший разрыв между коммерческими структурами и развитием направлений работы с персоналом в этих структурах и тем, что происходит в госсекторе. Существенный разрыв и в образовании. Когда я сталкиваюсь с тем, что программы развития либо профессиональные стандарты разрабатывают люди, пусть даже с академическими степенями, но при этом не имеющие ни одного дня опыта работы в коммерческой и/или крупной структуре, я испытываю недоумение. Они создают стандарты и учат людей, а по факту это к реальности не имеет никакого

отношения. Я считаю, что это как раз и демонстрирует разрыв между образованием и бизнесом.

*** Анна Ермохина, директор департамента по управлению персоналом ОПТЭК Цайсс Групп (Optec Zeiss Group)**

Журнал



2019 г.

О компании: ОПТЭК Цайсс Групп (Optec Zeiss Group) занимается высокотехнологичным оборудованием в сфере науки, промышленности, образования и медицины. Численность персонала концерна по миру — 20 тысяч человек.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АННЕ ЕРМОХИНОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Командные премии. Правовые аспекты и судебная практика

Павел Хлебников

адвокат

 Страиваясь на работу или работая, все привыкли к тому, что по мимо окладной фиксированной части, в состав заработной платы включаются еще и премии, доплаты, различные бонусы. То есть, по мимо основные зарплаты присутствует еще и некая стимулирующая часть, которая подталкивает работников более качественно и добросовестно исполнять свои должностные обязанности, получая за это вознаграждение в большем объеме. С точки зрения ведения бизнеса, такой подход к оценке труда работников является наиболее эффективным. В компаниях создаются целые системы премиальных выплат, которые могут носить как индивидуальный, так и коллективный (командный) характер.

В этой статье поговорим о правовых аспектах выплат командных или коллективных премий, проанализируем взгляд судебной системы на командные выплаты. Итак, в ст. 191 ТК РФ закреплено, что работодатель вправе поощрять работников, которые добросовестно исполняют свои обязанности, в частности, посредством выплаты премии. Однако в ТК РФ нет порядка премирования отличившихся сотрудников. Поэтому, в коммерческих организациях работодатели вправе такое положение разработать самостоятельно и утвердить его своим локальным актом. Такой подход законодателя к премиям, дает компании как работодателю, разработать свою особенную и отличную от других систему премирования и как следствие стать наиболее

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



конкурентоспособной на рынке труда. При выплатах командных премий, как и любых премий, конечно же нужно понимать, что с сугубо юридической точки зрения, премия это все-таки право, а не обязанность работодателя. Устраиваясь в компанию претенденту или новому работнику, как правило с первого дня не приходится рассчитывать на полные премии. В большинстве случаев в трудовых договорах содержится ссылка на внутренние локальные акты о премировании, которые закрепляют выплаты премий по различным основаниям, и моменту начала выплат. И все

Премии обычно выплачиваются регулярно в рамках ежемесячных выплат заработной платы. В трудовых отношениях они считаются поощрительной платой за хорошие результаты, в т.ч. перевыполнение рабочих норм или высокое качество;

- вознаграждения производятся разово или периодически в зависимости от результата труда работника. Решение о нем принимают индивидуально, и оно не привязано к периодам выплаты зарплаты. Чаще всего его выплачивают ежегодно.

РАЗРАБОТАТЬ СВОЮ ОСОБЕННУЮ И ОТЛИЧНУЮ ОТ ДРУГИХ СИСТЕМУ ПРЕМИРОВАНИЯ И КАК СЛЕДСТВИЕ СТАТЬ НАИБОЛЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ НА РЫНКЕ

таким, премия становится обязанностью только тогда, когда закреплена соответствующим локальным правовым актом (положение, приказ и т.п.) и работник выполнил все необходимые трудовые условия для ее начисления и выплаты.

В выплатах стимулирующего характера принято выделять два понятия – премия и вознаграждение. Хотя эти понятия и родственные, ибо призваны материально стимулировать работников, но они отличаются:

- источником премиальной выплаты служит система заработной платы.

Оба вида стимулирования обязательно должны быть закреплены локальными актами, это так же касается и командных премий, вознаграждений. Общий принцип начисления премий обозначен в ст.135 ТК РФ. В ней предусмотрено право работодателя на создание системы премирования, которая фиксируется в коллективных договорах, соглашениях, нормативных актах местного уровня в соответствии с законодательством.

В некоторых случаях, при объемном и взаимосвязанном труде, наиболее эффективным видом стимулирования



персонала может стать командная или коллективная премия. Этот вид стимулирования избавляет руководство компании от оценки работы каждого сотрудника индивидуально. Схема коллективных премий подобна схемам, основанным на индивидуальных премиях, то есть единовременная выплата определяется достижениями конкретных количественных и (или) качественных показателей, целей. Различие состоит в том, что в данном случае цели основаны на командном выполнении работы, а премия выплачивается всем участникам.

Отечественная практика распределения коллективной премии между работниками рекомендует использование коэффициента трудового участия (КТУ), позволяющего учесть вклад каждого работника в достижение общих результатов. Вообще, коэффициент трудового участия (КТУ) — коэффициент, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты коллектива, команды. Иногда его называют так же доплата за участие. ТК РФ не содержит понятие коэффициента трудового участия (КТУ). Это значит, что он устанавливается самой компанией, чаще всего руководством при формировании команды. КТУ позволяет оценить вклад отдельных работников в достижение

общего результата, а, следовательно, и определить долю вознаграждения, которую каждый конкретный работник группы может получить. При этом подразумевается, что итоговый результат зависит от совместной работы всех работников данной группы, а не отдельного работника, и этот результат может быть объективно оценен.

Применяя и устанавливая руководством компании КТУ, необходимо учитывать следующие рекомендации:

- система КТУ индивидуальна для каждой категории работников и подразделений компании, что позволяет учесть специфику труда в подразделениях и на рабочих местах;
- КТУ разрабатывается и изменяется в зависимости от стоящих перед командой актуальных целей, что позволяет связать их с групповыми и индивидуальными целями;
- положение о премировании, включающее описание порядка расчета коллективного приработка и премии на основе КТУ, должно принимается на общем собрании коллектива организации по согласованию с профсоюзной организацией и утверждается руководителем организации;
- для каждой профессионально-квалификационной группы работников разрабатываются системы показате-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лей, позволяющие оценить конечные результаты труда и вклад каждого работника, а также основания, порядок и величину снижения и повышения КТУ;

- рекомендательно, за базовое значение КТУ принимать единицу, вокруг которой может колебаться реальный КТУ каждого работника;

- КТУ работника устанавливает его

тах, установлены эффективные системы оценки труда и вклада каждого работника команды.

Поскольку премия определена локальным актом, то ее размер включается в состав заработной платы (дохода) работника, говоря о нашем случае – командной премии, для каждого работника она будет облагаться НДФЛ (13%). Соответственно все споры по

ФАКТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ТРУДОВОГО ВКЛАДА РАБОТНИКА ПРОВЕДЕНО НЕ БЫЛО

непосредственный руководитель, а в коллективе, работающем на условиях подряда, этот параметр рассматривается и утверждается еще и собранием коллектива.

Как видно, по своим юридическим составляющим и юридически значим аспектам назначение командной премии является сложным и весьма спорным, как для работника, так и для работодателя. Со стороны компании должны быть соблюдены все условия премирования (или депремирования) работников. В оценке применения КТУ, да и в целом оценки труда работников, должен быть минимизирован человеческий фактор, условия премирования и депремирования должны быть четко и подробно прописаны в локальных ак-

выплатам премий относятся к категории трудовых и будут рассматриваться судами общей юрисдикции, с особенностями применения процессуального законодательства, для данной категории дел.

Обратимся к судебной практике относительно начисления премий, на основании КТУ. Большинство судебных процессов сводятся к тому, что истцы пытаются оспорить неверное на их взгляд начисление (не начисление) премии на основании КТУ.

Рассмотрим выводы суда второй инстанции. Показательным и информативным может быть *Определение Санкт-Петербургского городского суда от 13.12.2010 №*



33-16730. Судебное решение об удовлетворении иска о взыскании заработной платы, компенсаций за задержку выплаты заработной платы и морального вреда отменено, поскольку суд неправильно распределил бремя доказывания, не дал оценки собранным по делу доказательствам, позиции работодателя о причинах установления работнику оспариваемого коэффициента трудового участия, применяемого при начислении заработной платы и позиции работника (истца) о предполагаемых им мотивах занижения указанного коэффициента. Суд первой инстанции Красногвардейский районный суд Санкт-Петербурга. (САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОРОДСКОЙ СУД КАССАЦИОННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ от 13 декабря 2010 г. N 33-16730). Суд в своем определении указывает: «нельзя признать обоснованным вывод суда о правомерности установления истнице КТУ в размере 1,5 только по тем мотивам, что Положение о применении коэффициента трудового участия (КТУ) предусматривает величину КТУ от 0,1 до 5, а ответчиком установлено истнице КТУ в пределах, предусмотренных Положением. Указанным Положением (п. 2) предусмотрен порядок применения КТУ, п. 1.4 Положения предусмотрены критерии его установления. При этом приложением к указан-

ному Положению предусмотрены критерии оценки трудового участия, повышающие КТУ, понижающие КТУ.» То есть, фактически суд указывает на необходимость не только формального установления и закрепления КТУ в размере «от... до...», но и привязывает фактическую выплату премии к конкретной оценке труда работника по данному делу (случаю). Одним из оснований отмены решений нижестоящих судов явилось то, что фактической оценки трудового вклада работника проведено не было: «При разрешении спора суд не установил порядок применения КТУ, соблюдение его ответчиком, примененные ответчиком при установлении оспариваемого КТУ критерии, основания установления оспариваемого КТУ в размере ниже, чем у других работников и ниже, чем за предыдущий период, объективность и обоснованность оценки работодателем результатов работы истницы в спорный период, ее личного вклада в результаты работы отдела, не проверил обоснованность нареканий по работе, послуживших основанием установления истнице оспариваемого КТУ, и правомерность определения его величины, тогда как указанные обстоятельства являются значимыми для разрешения настоящего спора».



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Следующее, на что обращают внимание суды — это необходимость доказывания факта назначения КТУ, в зависимости от вклада работника — исполнение или неисполнение им трудовых обязанностей в той или иной мере. Так, Ленинградским районным судом г. Чебоксары по делу № 2-612/2011, было принято решение об отмене приказа о дисциплинарном наказании, и признано незаконным установление КТУ работнику равном «0», отменены и признаны недействительными протоколы трудового коллектива. Как указал суд, на основании ст.

В п. 53 ПП ВС указывается, что работодателю необходимо представить доказательства, свидетельствующие не только о том, что работник совершил дисциплинарный проступок, но и о том, что при наложении взыскания учитывались тяжесть этого проступка и обстоятельства, при которых он был совершен, а также предшествующее поведение работника, его отношение к труду. Суд указывает: «Между тем, каких-либо документов, подтверждающих факт совершения нарушения трудовой дисциплины и обоснованность нало-

В СВЯЗИ С УВОЛЬНЕНИЕМ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ, СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ДИСКРИМИНАЦИИ

192 ТК РФ работодатель может применить к работнику меры дисциплинарного воздействия указанные в законе: замечание, выговор, увольнение. Однако, если установление КТУ привязывается к дисциплинарным нарушениям, то и порядок доказывания совершения дисциплинарного нарушения, должен быть соблюден. Кроме должны быть учтены тяжесть и обстоятельства совершенного дисциплинарного проступка. Этого требует п. 53 Постановления Пленума Верховного суда РФ от 17 марта 2004 года № 2 «О практике применения судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации».

жения на истца дисциплинарного взыскания, суду не представлено. Так, же им не представлено доказательств того, что ознакомление со сменным заданием входило в круг должностных обязанностей истца и не опровергнуты доводы истца о том, что он с заданием ознакомился, но не отказался от подписи об ознакомлении»; «Работодателем же не представлено доказательств того обстоятельства, что истцом не выполнено задание работодателя, поскольку сам по себе факт отказа от



подписи об ознакомлении с заданием при условии его выполнения дисциплинарного проступка не образует. Не представлено доказательств и того, что отказ истца от ознакомления со сменным заданием причинил ответчику столь существенный вред, что повлек дисциплинарную ответственность и наложение дисциплинарного взыскания в виде выговора при наличии менее строгого вида дисциплинарных взысканий.»

Такая позиция суда является логичной и обоснованной, ибо соответствии со статьей 56 ГПК РФ стороны по делу имели равные возможности по представлению доказательств, в связи с этим суд, руководствуясь положениями статей 67 и 68 ГПК РФ, принял Решение по заявленным истцом требованиям, исходя из имеющихся в деле доказательств.

Следующий момент, на который обращают внимание суды, это то, что премия включается в размер заработной платы и не может зависеть от того, продолжает ли работник свою трудовую деятельность в компании, или решил уволиться. Московский городской суд в Апелляционном определении от 2 августа 2013 г. по делу N 11-22649 выразил свою позицию по спорному вопросу, признав, что «включе-

ние в локальном нормативном акте об оплате труда условия, при котором работник, отработавший весь положенный для премирования период времени, лишается права на получение премии исключительно в связи с увольнением по собственному желанию, свидетельствует о дискриминации, так как расторжение трудового договора по инициативе работника является его исключительным правом, и работодатель не может своими действиями создавать условия, при которых увольнение по данному основанию будет приводить к негативным для работника последствиям, в том числе в виде лишения последнего права на премию за полностью отработанный им период, так как реализация права на увольнение по собственному желанию никаким образом не связана с деловыми качествами работника». Кроме того, работодатель, не выплативший премию, ссылаясь на то, что премия является исключительным правом, а не обязанностью. Суд отверг его доводы и признал ошибочными.

Как мы видим, споров по начислению премий, в том числе и по работе в команде было, есть и будет достаточно много. Зависеть они будут от работы кадрового и административного персонала, объективной, достоверной



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и эффективной оценки труда каждого работника.

В заключении сделаем некоторые выводы, дадим рекомендации, которые необходимо соблюсти компаниям при назначении командных премий:

- весь премиальный фонд, его распределение, основание назначения премий должны быть четко и подробно прописаны в локальных правовых актах организации;

- для определения трудового вклада каждого отдельного работника необходимо установление некой величины – КТУ, которая устанавливается руководством или на собрании коллектива компании;

- обязательное доведение до всех сотрудников локальных актов о преми-

ровании под роспись;

- доказывая основания уменьшения (лишения) премии, КТУ, обязательно необходимо иметь письменные доказательства дисциплинарного проступка;

- разработка эффективной и понятной для всех системы оценки трудового вклада каждого участника команды, является залогом правильного начисления премии и отсутствия претензий со стороны надзорных органов, а также положительное решение судов.

*Павел Хлебников, адвокат

Журнал



2019 г.

ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕСЬ как подписчик УП и получайте:

- ☒ подарки
- ☒ призы
- ☒ бонусы на участие в конференциях

ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ с адресом вашей подписки и имя агентства подписки на TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для





Как вписать В EVR здоровье, энергию и повышение производительности?

Система мониторинга и управления здоровьем сотрудников

**По показателю
«Производительность труда»
Россия находится на 16 месте в мире,
с избыточной долей потерь от неявок
по болезни, низкой эффективности
профилактических мер**



Источник: The Conference Board, Центр развития ВШЭ

**ПОЧЕМУ
важно измерять
и контролировать
производительность
труда?**

Затраты на персонал
растут. Эффективность
и рентабельность
тесно связаны с про-
дуктивным использо-
ванием человеческого
капитала

При этом бизнесы ис-
пытывают трудности с
привлечением квали-
фицированного и мо-
тивированного персо-
нала вследствие отсут-
ствия EVR ценностно-
го предложения рабо-
тодателя

Конкурентоспособный
бизнес должен сни-
жать свои удельные
затраты при сохране-
нии объемов и каче-
ства продукции и дать
лучшим кандидатам
новое ценностное
предложение.

Что такое быть здоровым?

«быть активным, энергичным,
удачливым в делах, быть
молодым в любом возрасте»

87%

опрошенных
в Пермском
исследовании
2012 г

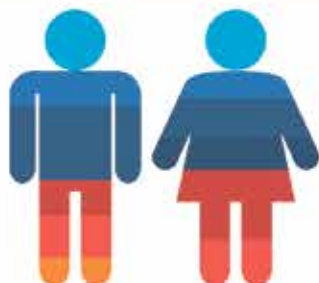




LifeLines

Уроки исследования «LifeLines»

Groeningen University, 1965г. – наст. время



Участвуют 2 северных
региона Голландии

База данных по всем жителям:
сон, питание, образ жизни, работа,
физическая активность, мед. анализы,
заболевания

Пока вы не наладите сон, вы не
наладите ничего

Умеренная физическая нагрузка на солнце
после пробуждения – и вы счастливы

Здоровое питание = домашнее питание - сахар

Вредным привычкам – решительное НЕТ

Работа должна приносить удовлетворение,
интеллектуальный и эмоциональный тренинг



«ЛюдиPeople» разработали: Систему мониторинга и управления здоровьем сотрудников

1. Оценивать состояние здоровья работ-
ников и его динамику

2. Принимать своевременные управлен-
ческие решения по изменению условий
труда и профилактическим мероприятиям

Мониторинг

- формирование релевантной
системы показателей, анализ
которых дает возможность:

Ставим цели 2 видов: фактическое состояние здоровья и самооощущение
работников

Управление здоровьем

- система инструментов,
которая позволяет:

1. Снизить заболеваемость

2. Повысить качество жизни сотрудни-
ков – ощущение энергии, здоровья

3. Повысить работоспособность и про-
изводительность труда

Группировка сотрудников на основе критериев состояния здоровья и работоспособности – и разные подходы к группам



- Это ключевые работники, налогоплательщики;
- На них приходится менее 20% совокупной нетрудоспособности;
- Финансируют wellness-индустрию и ДМС

Тщательная работа с группами:

- Информирование о рисках и способах профилактики заболеваемости;
- Профилактические меры: вакцинация, режим труда и отдыха, ЗОЖ
- Профилактика обострений, медикаментозная терапия, строгое соблюдение принципов ЗОЖ

Ключевые области улучшений

Некоторые инструменты улучшений

- Школы здоровья;
- Стимулирование ЗОЖ и отказа от вредных привычек;
- Офисная физкультура;
- Здоровое питание, исключение нездоровой пищи;
- Конкурсы лучших практик, применяемых сотрудниками;
- Элементы биохакинга;
- и прочее.



Лечебно-профилактические ПРОГРАММЫ

- Диспансеризация работников предприятия;
- Вакцинация от гриппа, клещевого энцефалита и пр.;
- Программа профилактики сердечно-сосудистых заболеваний;
- Школы здоровья;
- Управление рисками профзаболеваний на производстве;
- Медицинские осмотры стажированных работников;

**ПРЕДПРИЯТИЯ
с вредными и опасными
условиями труда
- ЗОЖ тут
НЕ ОБОЙДЕШЬСЯ**

ЗАДАЧИ

- Сохранение профессионального долголетия и активности работников;
- Минимизация случаев инвалидизации по заболеваниям и травмам;
- Снижение трудопотерь по причинам, связанным с состоянием здоровья

ПРОГРАММЫ РАБОТЫ С СОТРУДНИКАМИ

- Оказание лечебно-профилактической и экстренной медицинской помощи;
- Профилактика и минимизация случаев проф. заболеваний, возникающих вследствие контакта с факторами риска;
- Проведение периодических и предварительных медицинских осмотров с целью профилактики заболеваемости;
- Внедрение здорового образа жизни в ежедневную практику предприятий

Примеры целей улучшений и результаты реализованных проектов

Сокращение количества дней неявок по болезни

с 15%

до 7,7%

на 7-10%

ПОВЫШЕНИЕ
производительности труда

на 50-70% СОКРАЩЕНИЕ
количества ошибок

на 10-20% СОКРАЩЕНИЕ
числа случаев травматизма

на 50-60% ПОВЫШЕНИЕ
самоощущения счастья, энергии