

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 10  
(518)

2019

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71672, 70655, 72635

Главная тема: **ОППОЗИЦИЯ**



**Дарья Крячкова**  
**Nornickel**

**Изменение культуры – это  
долгий и сложный путь**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Никогда ранее не думал, что невинные шутки сотрудников в адрес коллег и даже в мой адрес могут быть признаками начинающейся оппозиции.**

**А знать бы прикуп... вот теперь неделю вспоминаю то как те, кто “расшатывал лодку” начинали работу с улыбкой “своего парня” и шуточек...**

**PS.**

**29 мая конференция “HR brand” и церемония премии “Капитаны Российского Бизнеса”.**

*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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
Юридическая поддержка — «Тарес»

**В** компаниях с высокой вовлеченностью выше производительность труда и качество, они быстрее растут, у них больше капитализация...

**В**овлеченность – это искреннее неравнодушие сотрудника к компании и своей роли в ней...

**В**овлеченный сотрудник не будет отзываться плохо о компании, скорее, он будет видеть проблемы и прилагать усилия к их устранению...

Дарья Крячкова,  
NORNICKEL



стр. 13

**И**гровые практики вряд ли помогут вам, если ваша проблема – нехватка квалифицированных кадров или слишком высокие цены на ваши товары...

**П**реимущества бейджа в том, что он становится знаком статуса, репутации в игровом мире...

Мимоза Гафурова

стр. 25

**С**амая часто встречающаяся ошибка в поведении руководителя на невыполненную задачу – вопрос: «Почему не сделано?»...

Алла Тишова,  
БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Трибуна HRD**  
**Зачем лидерам вовлеченность персонала?**  
Дарья Крячкова, Nornickel

13

**Геймификация в онлайн-обучении**  
**Игра должна быть вишенкой на торте**  
**вашего образовательного проекта, но**  
**не его основным содержанием**  
Мимоза Гафурова

25

**Оппозиция**  
**Как распознать своего зарождающегося**  
**оппозиционера**  
Алла Тишова, бизнес-консультант

33

**Комментарии**  
**А можно ли пошутить над руководителем?**  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

38

**Комментарии**  
**Без лидера будет не туча оппозиционеров,**  
**а просто толпа запутавшихся**  
Александр Бочкин, «Инфомаксимум»

41

**Комментарии**  
**Работать со скептиками все равно надо**  
Надежда Киракосова, ЦНИИ «Электроника»

43

**Комментарии**  
**«Звезда» должна понять, что она**  
**не совершенна**  
Исследовательский центр кадрового  
агентства «Mainstaff»

45

**Бизнес-литература**  
**Блокчейн на практике**  
Александр Табернакулов, Ян Коифманн

51

**Конфиденциальность**  
**Конфиденциальная информация**  
**работодателя. Анализ споров в судах.**  
Лариса Шевченко

59

**Трансформация**  
**Время перемен: как безболезненно**  
**провести реформы в компании?**  
Елена Сидоренко, «Прифинанс»

63

**Новости**  
**Интел увольняет...**

64

**Новости**  
**Итоги выставки-форум**  
**«Корпоративные события»**

№10  
(518)  
Издается 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](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 02.04.2019 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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

# Зачем лидерам вовлеченность персонала?

*Истинная вовлеченность  
– это готовность  
максимально использовать  
свой потенциал в работе  
и получать от этого  
удовольствие.*



*Дарья Крячкова*

Nornickel

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Расскажите, пожалуйста, коллегам из бизнеса о том, какую роль и почему топ менеджмент компании отводит теме вовлеченности людей?

**У**ть больше года назад, на совещании, посвященном развитию корпоративной культуры, один из топ-менеджеров спросил нас: «А культура поможет нам

2000 тонн никеля больше, чем в прошлом году.

Компания – это, в первую очередь, люди, которые в ней работают. Именно коллектив является основным активом. А топ-менеджеры – очень прагматичные люди, и им важно, чтобы все активы давали максимальную отдачу. Если сотрудник вовлечен в работу организации, он обеспечивает максимальную отдачу. В компаниях с высокой вовлеченностью выше производительность труда и качество, они быстрее растут, у них больше капитализация. Так говорят исследования, и наш опыт это подтверждает. Мы про-

## **В КОМПАНИЯХ С ВЫСОКОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ВЫШЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И КАЧЕСТВО, ОНИ БЫСТРЕЕ РАСТУТ, У НИХ БОЛЬШЕ КАПИТАЛИЗАЦИЯ**

произвести на 200 тонн никеля больше?». И мы ответили: «Конечно, поможет». Прошел год. В компании было сделано множество полезных и важных вещей, закупалось и модернизировалось оборудование, менялись производственные цепочки, оптимизировалась структура предприятий. А еще мы очень плотно занимались вовлеченностью сотрудников и корпоративной культурой. Недавно мы подвели итоги года. Норникель произвел на

вели, основываясь на наших данных, статистический анализ и выявили, что есть отрицательная корреляция между вовлеченностью и травматизмом и абсентеизмом. Иными словами, вовлеченные сотрудники реже прогуливают и внимательнее относятся к правилам техники безопасности. Уже только ради этого стоит заниматься этой темой.

**УИ** Как изменилась корпоративная культура «Норникеля» за последние 15 лет? Что вам удалось воплотить в духе времени и новаций?

— 15 лет назад HR-функция в компании была, что называется, «транзакционной» – основные задачи были связаны с кадровым делопроизводством. Сейчас задача кадровой службы – быть партнером для бизнеса и помогать в достижении целей компании. Именно поэтому нам важно, чтобы компания стала более надежной,

которое бы охватывало всю компанию в целом. Так в компании появился масштабный проект «Технологический прорыв». Он задействует множество процессов – от 3D-моделирования шахт и цифровизации процессов до использования технологий блок-чейна и подземного позиционирования.

Второй пример – ценность «Сотрудничество». В исследовании вовлеченности мы выяснили, что сотрудникам не хватает прямого общения с руководителями, причем не со своими

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – ЭТО ИСКРЕННЕЕ НЕРАВНОДУШИЕ СОТРУДНИКА К КОМПАНИИ И СВОЙ РОЛИ В НЕЙ

эффективной, ответственной, профессиональной, ориентированной на развитие и сотрудничество – потому что мы считаем, что это поможет реализовать нашу стратегию.

Приведу пару примеров.


Возьмем ценность «Развитие». В компании всегда были в почете изобретательство и инновации. Ту же технологию производства высокочистого кобальта мы разрабатывали сами. Но в современных бизнес-реалиях важно перейти от изобретательства, можно даже сказать «кулибинства», к системному развитию,

прямыми начальниками, а с руководителями высокого уровня. Не налажено взаимодействие, обмен информацией недостаточен. Как результат, с прошлого года мы запустили специальный формат общения руководства с коллективами – «Корпоративный диалог», где каждый может задать свой вопрос и получить на него ответ. В этом году рассчитываем, что такое мероприятие пройдет на всех предприятиях группы.

Такую работу мы проводим по всем шести корпоративным ценностям.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Эксперты считают (УП 45), что такие признаки вовлеченности, как преданность компании, согласие с культурой, удовлетворение условиями труда и гонораром еще не есть вовлеченность. Истинная вовлеченность – это когда сотрудник желает улучшаться в компании и готов работать в экстремальных условиях. Ваше мнение?**

— Вовлеченность — это искреннее равнодушие сотрудника к компании и своей роли в ней. И такое отношение зависит от множества факторов: удовлетворенности сотрудника, его

но и готовность ассоциировать себя с компанией, позитивно отзываться о ней. По-настоящему вовлеченный сотрудник не будет отзываться плохо о компании, скорее он будет видеть проблемы и прилагать усилия к их устранению.

Поэтому вовлеченность – это готовность максимально использовать свой потенциал в работе и получать от этого удовольствие.


Ну, и про экстремальные условия... В шахтах под землей, в мороз и полярную ночь условия, мягко скажем,

## **ВОВЛЕЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ РЕЖЕ ПРОГУЛИВАЮТ И ВНИМАТЕЛЬНЕЕ ОТНОСЯТСЯ К ПРАВИЛАМ ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ**


приверженности, его мотивации, внутренней энергии.

А если начать разбирать факторы дальше, то вы увидите, что удовлетворенность, например, зависит не только от зарплаты и условий труда, но и от отношений в коллективе и с руководством, наличия интересных целей и задач, перспектив развития. Приверженность подразумевает не только низкую текучесть персонала,

не тепличные. Но вовлеченность нам нужна вовсе не для того, чтобы люди рисковали своими жизнями, наоборот, наша задача – сделать так, чтобы работа в «Норникеле» была безопасной и надежной. И мы считаем, что вовлеченные люди могут построить свою работу так, чтобы она не требовала «подвига» и риска для жизни.

 Ряд успешных фирм стали измерять уровень вовлеченности персонала и получили поразительные данные, позволившие скорректировать политику и лучше сплотить людей. Ваше мнение об изменении вовлеченности?

— Оценка вовлеченности – это метрика, а градусники, как известно, не лечат. Важно, получив информацию от сотрудников, сравнив себя с другими компаниями, понять, куда и как двигаться. Проведя исследование вовлеченности в Норникеле, мы увидели, что наши сотрудники чувству-

 Полагая, что у «Норникеля» сильный бренд привлекательности работодателя, УП хотел бы узнать о том, как вы нивелируете тот негатив, который неизбежно есть, в силу суровых климатических условий и самого процесса в отрасли (экология, шум, стрессы)?

— Да, а также низкая событийность и удаленность основных площадок от остальной страны... Есть много объективных факторов, которые работают против нас, но тем интереснее задача. В 2018 году мы заняли четвертое место в рейтинге лучших ра-

## ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ – ЭТО ДОЛГИЙ И СЛОЖНЫЙ ПУТЬ

ют социальную защищенность и довольны социальными льготами. При этом им остро не хватает обратной связи с руководителями по результатам работы. Как ответ мы запустили в компании программу обучения руководителей навыкам предоставления обратной связи. В целом в компании на основе результатов исследования был разработан и реализован целый набор мероприятий по улучшениям. Вот эти действия и их эффект – в них суть. Если мы сделали все правильно – в следующем исследовании мы увидим рост вовлеченности.

ботодателей России и первое в горно-металлургической отрасли. Есть понятные вещи – соцпакет, стабильность компании, конкурентоспособные зарплаты. Но еще Норникель дает удивительные возможности самореализации и масштабные интересные задачи. Недавно один из наших руководителей на конференции кадрового резерва компании рассказывал, как прошел в Норникеле путь от электролизника до директора завода. Мало где можно сделать такую карьеру. Мы развиваем наших работников, предлагая программы обучения для само-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

го разного уровня: от «Первой Арктической» – программы для молодых сотрудников, недавних практикантов, до «Лидеров Норникеля» – комплексной программы для руководителей высшего звена.

экологии региона, а она у нас непростая. Это и наш новый серный проект, и закрытие устаревшего Никелевого завода, и поддержка заповедников и парков.

## С РОСТОМ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПОТРЕБНОСТЬ В КОНТРОЛЕ УМЕНЬШАЕТСЯ

Компания делает очень много для того, чтобы регионы нашего бизнеса были привлекательными, а главное – живыми местами, где люди могут быть счастливы и жить полноценной жизнью. Например, у нас есть программа «Мир новых возможностей»,

Это настолько интересная и содержательная тема, что ей можно посвящать отдельное интервью, но, если совсем коротко, мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники могли жить полной жизнью и на работе, и после нее.

## ИМ ОСТРО НЕ ХВАТАЕТ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РАБОТЫ

где мы поддерживаем общественные инициативы. В прошлом году мы реализовали 116 таких инициатив.


Компания участвовала в реконструкции аэропорта в Норильске, ведь это по сути единственные ворота во внешний мир для всего города. Мы организовали прокладку высокоскоростного интернета в Норильск и построили самый северный в мире аквапарк. Очень много делается и для

**Вовлеченность не может существовать, если топы не лояльны компании. Но бывают ситуации, когда некий топ реально незаменим, но не вовлечен и даже открыто не лоялен. Ваш совет коллегам – как с ним быть? Как коллективу объяснять такой нонсенс?**

— Наша практика показывает, что те топ-менеджеры, которые не разделяют ценности компании, так или

иначе, довольно быстро ее покидают. Им сложно работать в команде, где приняты иной стиль и отношение к работе, коллективу.

Когда вы начинаете новый проект по изменению корпоративной культуры, коммуникации никогда не будет слишком много. Помогите руководителям донести смысл и суть управленческих решений до всего коллектива, поддержите бизнес-цели и

 **Ответственность и вовлеченность: как сбалансировать строгость контроля, не нанеся вред вовлеченности?**

— На мой взгляд, с ростом вовлеченности потребность в контроле уменьшается.

Например, в течение 2018 года в моей команде у 20 % сотрудников существенно изменился функционал.

## **ВОВЛЕЧЕННЫЙ СОТРУДНИК НЕ БУДЕТ ОТЗЫВАТЬСЯ ПЛОХО О КОМПАНИИ, СКОРЕЕ, ОН БУДЕТ ВИДЕТЬ ПРОБЛЕМЫ И ПРИЛАГАТЬ УСИЛИЯ К ИХ УСТРАНЕНИЮ**

важнейшие проекты программами по развитию корпоративной культуры, расскажите и докажите важность вовлеченности для результатов работы подразделения. Изменение культуры – это долгий и сложный путь. Не бывает быстрого перехода из одного состояния в другое. В разговоре с коллективом важно честно говорить и о том, что удастся, и о том, что еще предстоит улучшить и изменять. Главное – неотступно следовать выбранному маршруту.

В большинстве случаев это новые проекты, которые они сами разработали.

Работа над этими проектами продвигается легко, люди воодушевлены возможностью самореализации и приходят с результатами и идеями. В строгом контроле такой формат работы не нуждается вовсе. Контроль в этом случае заменяется помощью и советом, за которым к руководителю сотрудники приходят сами.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

**Адаптация новичков и вовлеченность: каковы маркеры того, что кандидат включился в работу и стал вовлеченным?**

— От правильно выстроенного процесса адаптации зависит, будет ли сотрудник ассоциировать себя с компанией, коллективом или нет. Самый простой маркер – это когда сотрудник стал говорить: «Мы» и «У нас в компании».


**\* Дарья Крячкова,  
HR Director Nornickel**




Беседовала И. Галкина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ДАРЬЕ КРЯЧКОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# Игра должна быть вишенкой на торте вашего образовательного проекта, но не его основным содержанием

*Геймификация без понятных целей не принесет  
результатов*

*Мимоза Гафурова*

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 Игровые техники в онлайн-курсах и дистанционном обучении начали обретать популярность. Однако геймификация без понятных целей не принесет результатов, к тому же, может привести к излишним тратам времени и денег.

Цель этой статьи – осветить важные принципы геймификации в онлайн-обучении и помочь руководителям сделать первые шаги в построении эффективного игрового процесса в своём учебном курсе.

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ БЕЗ ПОНЯТНЫХ ЦЕЛЕЙ НЕ ПРИНЕСЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ

Прежде чем внедрять геймификацию в онлайн-обучение, руководителю необходимо ответить на ряд важных вопросов. Авторы книги «Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса» К. Вербаха, Д. Хантера предлагают ответить на 5 вопросов:

### 1. Какую проблему вы пытаетесь решить с помощью игровой механики?

Игра – один из способов мотивации учащихся, и способ этот, как и многие другие, не универсален. Например, игровые практики вряд ли помогут вам, если ваша проблема – нехватка квалифицированных кадров или слишком высокие цены на ваши товары.

Зато с помощью игры вы можете построить работу в команде, повысить мотивацию выполнять повседневные рутинные задачи, сформировать необходимый навык.

Подумайте над тем, какого целевого действия вы хотите добиться с помощью игры. Ваша задача – мотивировать решать довольно однообразные задачи? Или проводить на обучающем

портале как минимум 30 минут ежедневно?

### 2. Кто будет участвовать в игре?

Опишите учеников, обучающихся в рамках ваших онлайн-курсов, чтобы выбрать те игровые механики, которые их заинтересуют, а не отпугнут.

Важно максимально подробно описать их, не ограничиваясь при этом общими характеристиками, такими, как «женщины 40-45 лет, замужние». Сделайте конкретные описания пользователей, и чем детальнее они будут, тем лучше.

### 3. Достаточно ли интересна игровая деятельность?

Монотонные действия в игре или скучные упражнения, не дающие видимого результата, быстро наскучат учащимся. Что будет служить мотивацией, кроме банального набора

системе должна быть прописана «ценность» (например, в баллах или очках) каждого действия игрока.

### 5. Будет ли игра конфликтовать с другими способами мотивации?

Например, большой осторожностью следует относиться к рейтингам в игре. Многие участники, увидев, какое низкое место они занимают в таблице, могут выйти из игры или потерять к ней интерес. Также не слишком хорошо будет разработать онлайн-курс, в котором игровые цели

## ИГРОВЫЕ ПРАКТИКИ ВРЯД ЛИ ПОМОГУТ ВАМ, ЕСЛИ ВАША ПРОБЛЕМА – НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ИЛИ СЛИШКОМ ВЫСОКИЕ ЦЕНЫ НА ВАШИ ТОВАРЫ

баллов? Продумайте игру в несколько этапов и с разным набором целевых действий, чтобы повысить интерес участников обучения.

### 4. Можно ли смоделировать желаемое поведение при помощи набора алгоритмов?

Проследите, чтобы правила игры были известны и понятны ученикам. В

будут ставиться выше целей обучения. Помните, что игра должна быть вишенкой на торте вашего образовательного проекта, но не его основным содержанием. Ваша задача, в первую очередь, научить, а не развлечь.

### Принципы удачной геймификации

Для эффективной организации геймификации важно понимать, какие



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ИГРА ДОЛЖНА БЫТЬ ВИШЕНКОЙ НА ТОРТЕ ВАШЕГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА, НО НЕ ЕГО ОСНОВНЫМ  
СОДЕРЖАНИЕМ**



потребности обучающихся будет решать игра:

- потребность в автономии (Я сам выбираю, играть или нет, я выбираю, во что играть и как достигать успеха)
- потребность в компетентности (Я разобрался и справился. Я победитель!)
- потребность в признании (Я могу поделиться результатом с друзьями и другими пользователями).

ха проиграть. Лучше предусмотреть разные виды взаимодействия «игрок против игрока», «игрок против системы», «команда против системы».

3. Предусмотрите *возможность делиться результатами* и достижениями как в игровой системе, так и за ее пределами (например, в социальных сетях).

4. Придумайте, каким будет *награждение участников*, выполнивших то или иное задание. Это могут быть материальные награждения (скидка у партнеров или дисконт

## С БОЛЬШОЙ ОСТОРОЖНОСТЬЮ СЛЕДУЕТ ОТНОСИТЬСЯ К РЕЙТИНГАМ В ИГРЕ

Давайте посмотрим, как должна быть устроена игра в онлайн-образовании, чтобы решать все эти потребности слушателей онлайн-курса:

1. Предлагайте пользователям несколько разноформатных игр и *давайте выбор*, принимать участие в игре или нет.

2. Не увлекайтесь игровыми механиками, которые способствуют конкуренции между игроками. Далеко не всем это нравится: некоторые не захотят играть в такие игры из стра-

на ваши платные продукты, подарки), так и нематериальные (справившись с тестом, игрок может получить доступ к библиотеке, фильмам, новый статус и вместе с ним новые возможности в игровой системе).

5. *Пропишите понятные правила*, чтобы игрок знал, какие его действия награждаются баллами, очками или чем-то еще. При этом продумайте несколько промежуточных точек, достигнув которых, пользователь получит неожиданное для себя вознаграждение. Это может



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



быть небольшой плюс к общему счёту баллов, мотивационное письмо, электронная книга в подарок. Такие неожиданные «подарки судьбы» вызывают гораздо больше эмоций, чем ожидаемая награда.

*6. Не используйте внешние мотиваторы там, где можно задействовать мотиваторы внутренние.* Так, человек может играть, чтобы получить приз, и тогда через какое-то время игра становится механическим действием и перестает приносить удовольствие. Совсем другое дело, если у игрока есть внутренняя мотивация: например, он играет, чтобы стать лучшим среди коллег, приобрести навык, решить личную задачу или видит, что его игровые действия приносят пользу команде или миру в целом (такие техники используют природоохранные компании, обучая пользователей сайтов разделению мусора и другим принципам экологичного поведения).

*7. Давайте игрокам быструю обратную связь* как на правильные, так и на неверные действия.

### Игровые элементы в геймификации о н л а й н – о б у ч е н и я

В игре, которую вы организуете в своей компании, может быть исполь-

зован только один элемент или их комплекс:

- *Очки.* Или баллы, которые зарабатывает игрок, выполняя действия. Они могут показывать прогресс в игре, место в общем рейтинге. Однако увлекаться ими не стоит: очки однообразны, абстрактны, и набор баллов может мотивировать пользователей только до определенного предела.

Очки должны показывать участникам, что они действуют правильно. С помощью баллов игроки могут получить следующие бонусы:

- Ресурсы (то, что можно потом использовать в обучении);
- Состояние победы (набери баллы – получи приз);
- Детальный механизм обратной связи (важно, чтобы обратная связь было оперативной);
- Показатель статуса участника в игре.

- *Бейджи.* Более содержательная версия очков. Бейджем может стать новое звание (например, «мастер игры»), звездочка (полученная за выполнение квеста). Преимущества бейджа в том, что он становится знаком статуса, репутации в игровом

мире. Они могут играть особую роль в корпоративной среде и быть знаком для работодателя, что сотрудник достиг особых успехов в обучении. Важная роль бейджей в том, что они дают игрокам ощущение сходства интересов.

• **Рейтинги.** С одной стороны, становятся частью обучающей среды и будят здоровую конкуренцию, с другой, могут снижать мотивацию играть, если участник понимает, что первое место недостижимо. Лучше работа-

## ПРЕИМУЩЕСТВА БЕЙДЖА В ТОМ, ЧТО ОН СТАНОВИТСЯ ЗНАКОМ СТАТУСА, РЕПУТАЦИИ В ИГРОВОМ МИРЕ

ют рейтинги, которые учитывают несколько показателей. При использовании рейтингов нужно помнить о следующих принципах:

- Рейтинги мотивируют только тех, кто близок к вершине;
- Рейтинги мотивируют только во время игры;
- Необновляемые рейтинги могут демотивировать участников;
- Если обнулять рейтинг, то это демотивирует средних участников и тех, кто чуть выше;

- Рейтинги на выбывание использовать не стоит, иначе игру покинут и те, кто в середине.

### Награды в игре.

Виды наград, которые можно использовать в геймификации обучения:

1. Похвала (любой комментарий о наказании должен быть в информирующей формулировке);
  2. Дополнительные очки/баллы;
  3. Дополнительное игровое время;
  4. Проход (за действия может перейти быстрее к определенному этапу);
  5. Зрелище (посмотреть на что-то красивое или послушать);
  6. Самовыражение (показать своё творчество);
  7. Сила (позволяет эффективнее собирать награды в игре);
  8. Дополнительные ресурсы в игре.
- Разумеется, это не единственные

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



элементы, из которых будет состоять ваша игра. Скорее, это отправная точка для движения к осмысленной геймификации.

### Игровые механики геймификации

Из чего будут состоять игровые практики на портале учебного курса? Вот несколько возможностей:

- Игровые задания (тесты, квесты, упражнения, загадки). Задания должны быть достаточно сложными, чтобы, добившись успеха, игрок чувствовал удовлетворение.

- Шансы (элементы случайности в игровом пространстве).

- Соревнования (в ходе которых один игрок или команда выигрывают, а другой игрок или команда — проигрывают).

- Сотрудничество (возможность объединить усилия, чтобы достичь результата)

- Ресурсы (очки, бейджи, артефакты, которые игрок стремится получить)

- Сделки (возможность обмена или купли/продажи между игроками или игроком и системой)

- Обратная связь (информация об успехах игроков).

### Алгоритм внедрения геймификации в обучение

#### 1. Определите цели заказчиков

В первом шаге алгоритма необходимо определить цели самих организаторов игры – держателей учебного процесса. Здесь нужно ответить самим себе на вопрос: «Чего мы хотим добиться с помощью геймификации?».

Оптимальным способом сбора целей геймификации от самих заказчиков является «мозговой штурм». Пригласите руководителей проектов, сотрудников, ответственных за наполнение учебного курса, и всех, кто причастен к его формированию на совещание. В рамках совещания составьте список ваших целей, которых вы планируете достичь в результате участия обучающихся в игре.

#### 2. Опишите ваших игроков

Составьте портреты ваших будущих участников, если у вас их ещё нет. По сути, это целевая аудитория вашего онлайн-курса и вы наверняка ориентировались на их характеристики перед продажей курса.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Составьте список их целей в обучении. Ответьте на вопрос от лица аватара вашей целевой аудитории: «Что я хочу получить в результате данного обучения?». Эту работу также можно проделать путём сбора вариантов ответов от ваших сотрудников. Хотя самый лучший способ – получить ответы на данный вопрос от самих обучающихся, это будет прямая, проверенная, а не гипотетическая информация.

3. Объедините цели игроков и заказчиков

## ЗАЧАСТУЮ ЦЕЛИ ЗАКАЗЧИКОВ И ЦЕЛИ САМИХ ИГРОКОВ ОЧЕНЬ СИЛЬНО РАЗНЯТСЯ

Этот шаг – самый главный в алгоритме! Зачастую цели заказчиков и цели самих игроков очень сильно разнятся. Руководители учебного проекта ставят свои цели и выстаивают весь процесс обучения в соответствии с ними. А игроков эти цели не мотивируют, т.к. расходятся с их личными взглядами на результаты обучения. Поэтому очень часто геймификация, организованная в обучении, терпит неудачу и неинтересна участникам.

4. Обозначьте Путь игрока

После объединения целей игроков и заказчиков важно продумать траекто-

рию движения учащегося по учебному курсу:

- как именно он будет проходить блоки обучения – от урока к уроку/от модуля к модулю/от цикла модулей к следующему циклу;
- сколько времени игрок может уделить тому или иному блоку;
- какие игровые элементы вы будете использовать на каждом этапе;

- какие награды получит участник при прохождении конкретного этапа;
- каковы критерии успешного прохождения учебного этапа и получения награды;
- с помощью каких приёмов вы можете задействовать внутреннюю мотивацию игроков.

5. Добавьте элементы Fun в свою геймификацию

Слово «fun» переводится как «забава, веселье, интерес». Добавление забав-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ных, веселых игровых элементов делает участие игроков в геймификации более увлекательным и интересным для них.

Прохождение учебного курса, особенно, более длительного по продолжительности (более нескольких месяцев), утомляет обучающихся, происходит падение мотивации обучения. Причем, это неизбежный процесс, и связан он с несколькими факторами. Именно поэтому элементы фана не только можно, но и нужно добавлять в процесс геймификации обучения.

В качестве фановых элементов можно использовать различные элементы, которые могут заинтересовать аудиторию вашего учебного курса. Это могут быть нарисованные персонажи, дающие подсказки, напоминания или поддержку игроку в процессе обучения. Яркий пример такого персонажа – львёнок Лео в онлайн-школе английского языка *Lingualeo*. Либо «Книга гаданий», если она уместна в вашем учебном курсе, поможет игрокам немного отвлечься и повеселится, находясь на вашем интернет-ресурсе.

#### 6. Определитесь с инструментами

На данном этапе алгоритма необходимо чётко прописать, какие игровые элементы, техники и механики вы будете использовать в своей геймификации. При этом нужно всё также

ориентироваться на вашу аудиторию, продолжительность курса и ваши возможности. Не перегружайте учебный курс игровыми элементами, лучше, если их будет не очень много, но они точно будут мотивировать учеников на участие в игре.

#### 7. Попробуйте прототипы

Перед внедрением проекта геймификации в процесс обучения нужно протестировать его на целевой аудитории, то есть, на тех, кто непосредственно будет участником вашей игры. Можно создать небольшую фокус-группу из числа ваших учеников, как из новых, так и старших потоков обучения. И опробовать процесс геймификации на определённом блоке курса с данной фокус-группой.

#### 8. Ответьте на проверочные вопросы и найдите оптимальное решение

После проведенного теста вашего проекта геймификации организуйте сбор обратной связи от участников фокус-группы. Определите, как с учётом обратной связи, вы можете улучшить процесс игры, возможно, какие-то элементы нужно будет исключить, другие – заменить, а, может, ваш проект геймификации окажется настолько удачным, что не потребует изменений.

#### 9. Осуществите запуск и поддержку проекта

Это завершающий этап в организации геймификации. На данном этапе важно автоматизировать процесс игры: начисление баллов, выгрузка рейтингов участников, присуждение бейджей и их отражение на учебной платформе. Все процессы должны работать без сбоев, иначе, чувство несправедливости из-за неверных результатов игры превзойдет заинтересованность в участии.

### Пример геймификации из практики

Пример геймификации приведен из реальной практики компании, которая занимается онлайн-обучением предпринимателей.

1. Учебный онлайн-курс, организованный компанией, длится 6 месяцев – это достаточно долгий период для онлайн-обучения, поэтому важно дополнительно мотивировать обучающихся. В учебном курсе предусмотрено 6 блоков обучения, по одному на каждый месяц.

2. Все ученики объединены в команды по 5-7 человек (принцип объединения в команды основан на едином часовом поясе участников либо общему территориальному расположению). Команды периодически общаются между собой выбрав любой удобный для этого способ (скайп, зум, конференц-связь, группы в мессенджерах).

3. За корректное и своевременное выполнение заданий учебного блока участник получает определенное количество баллов. Баллы всех участников команды суммируются в общую копилку. Наличие команды способствует тому, что у участника появляется ответственность не только за себя, но и за командный результат. Поэтому отстающему игроку команды оказывают необходимую поддержку в обучении. В системе работают кураторы обучения, которые занимаются проверкой заданий участников и ведением рейтингов.

4. Компания имеет своё закрытое сообщество в социальной сети, в которой по итогам месяца обучения публикуются рейтинги команд. Это повышает статус победителей и побуждает другие команды стремиться к победе.

5. Помимо баллов команде-победителю по итогам месяца обучения присуждаются тематические бейджи (по теме учебного блока, изученного за этот месяц).

6. Команды, получившие призовые места за весь период обучения, получают в награду доступ к закрытой библиотеке знаний; скидки на другие обучающие курсы компании; возможность принять участие в уникальных проектах компании.

Не обязательно использовать весь набор возможностей, чтобы создать



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

успешную игровую систему. И на любом этапе внедрения игровых практик в обучающую систему помните, что ваша задача — прежде всего, научить. Нет ничего плохого в развлечении и игре, но она не должна становиться основной целью.

**\*Мимоза Гафурова**

Беседовала А. Верещагина

Журнал ,  
2019 г.



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

## Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

**29 МАЯ 2019 Г.  
(КОНФЕРЕНЦИЯ И  
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)**

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU  
WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU

**Эксклюзивно для**



# Как распознать своего зарождающегося оппозиционера

*Как проявляется оппозиция на начальной стадии?*

*Как взаимодействовать с зарождающимся  
сопротивлением сотрудников?*

*Какие типовые ошибки в поведении лучше избежать?*

Алла Тишова

бизнес-консультант

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В этой статье я делюсь своим опытом, ненаучными наблюдениями того, как проявляется *оппозиция* на начальной стадии в *жизни руководителя* в организации. Оппозиция есть в любой организации у любого руководителя. Только об этом действующие руководители не только не говорят вслух, но предпочитают не сознаваться даже себе. Утешают себя толерантным отношением, плюрализмом мнений, конструктивной критикой, демократией. Вариантов самообмана много. Игнорирование противодействия себе, своим задачам со стороны сотрудников на начальном этапе приводит к открытой оппозиции, конфликтам, борь-

(от лат. *oppositio* — противопоставление) — 1) несогласие, противодействие, сопротивление, противопоставление своих взглядов; — 2) группа лиц внутри общества, организации, коллектива, которая против...

Причиной оппозиции в организации я вижу некомпетентность отношений в иерархии.

Поводом для противостояния коллеги Вам является его негативная оценка Вас, вашей задачи, Вашего решения и т.д.

Суть оппозиции в организации — подмена основного вида деятель-

## ПРИЧИНОЙ ОППОЗИЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ Я ВИЖУ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ ОТНОШЕНИЙ В ИЕРАРХИИ

бе коалиций внутри отдела, компании, совета директоров и т.д. Данной статьей, приглашаю разглядеть в своем окружении «начинающих оппозиционеров» и задуматься, как Вам начать взаимодействовать с ними, избегая типовых ошибок, и не дожидаясь открытого противостояния.

ности, отказ от выполнения задачи, вклада в общее дело в пользу чего-то значимого для себя.

**Как**                      **проявляется**                      **оппозиция**  
**на**                      **начальной**                      **стадии?**

**Что**                      **такое**                      **оппозиция?**

Словари в поисковых системах дают такое определение. Оппозиция

1. В форме *шутки*. Точнее, подшучивания над *Вами* и *Вашим*: вашей задачей, Вашим решением, Вашим способом достижения цели, Вашей инициативой.

Чем отличается такая шутка от простого юмора, веселья, которое дает мгновенную эмоциональную разрядку для всех? Тем, что просто юморист не стремится снизить Ваш статус, значимость и серьезность Ваших слов и намерений. Просто юморист знает подходящее время и место. Над хорошей шуткой смеются все вместе. При высмеивании смеются вместо работы. Часть или один участник команды смеется, когда другая часть, чаще руководитель, работает. Оппозиционер использует юмор, как социально-адаптированную форму агрессии. Вместо открытого возражения Вам, он скрыто

деления, когда ставит задачу, всегда слышит шутку про погоду: «Нельзя сейчас это делать. Дождь / снег / солнце / штормовое предупреждение на улице».

Ответ – игнорирование. Руководитель продолжает о своем, когда его не слушают. Или уточняет, как погода влияет на работу в офисе. Ошибка в том, что игнорируется противостояние постановке и выполнению задачи. Руководитель сам отказывается от постановки задачи и переключается на тему шутки.

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОДОЛЖАЕТ О СВОЕМ, КОГДА ЕГО НЕ СЛУШАЮТ

заявляет свое несогласие. При этом, получает поддержку смеющихся и отвлекает внимание всех на себя. Таким образом, иногда бессознательно противопоставляет себя Вам, перехватывает инициативу.

Какое поведение руководителя является ошибочным в подобных ситуациях? Отмечу три варианта: Игнорирование, подавление, и любое оправдание или объяснение. К сожалению, именно такие реакции являются типовыми.

Предлагаю рассмотреть на примере. Руководитель офисного подраз-

Ответ – подавление: «Все комментарии после того, как я закончу». Ошибка в том, что Вы сами вычеркиваете себя из списка тех, кому можно возражать.

Ответ – оправдание: «К сожалению, у меня мало времени. Поэтому я закончу.»

Ответ- объяснение фокусируется на «почему». Почему задача важная, почему слушать нужно внимательно, почему шутки не уместны, почему топ-менеджмент принял такое решение...

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**САМАЯ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩАЯСЯ ОШИБКА В ПОВЕДЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА НЕВЫПОЛНЕННУЮ ЗАДАЧУ – ВОПРОС: «ПОЧЕМУ НЕ СДЕЛАНО?»**



Именно подобное поведение приводит к развитию противостояния и следующим формам проявления провокаций.

2. Далее *сплетня*. Обсуждение Вас без Вашего участия и присутствия. Чем отличается начинающий оппонент на этой стадии от простого сплетника? Просто сплетник делится чужими секретами или своими переживаниями, за которые не готов отвечать прилюдно. Начинающий оппонент распространяет недоброжелательный порочащий слух с целью контроля обществен-

влияния и, одновременно, приобретение оппонентом уверенности в собственной правоте, ощущение поддержки коллектива. На этом этапе после совещания, на котором поставили задачу собрать и предоставить статистику, участники могут беседовать примерно так: «Очередная чушь. Ты будешь поднимать данные или ... с потолка?»

- Посмотрим, может возьму прошлогодние и просто прибавлю 2%. Всё равно проверить невозможно и некому. Надо ещё логистам сказать, чтоб зря не надрывались.

## ОЧЕРЕДНАЯ ЧУШЬ. ДАВНО ОН НЕ БЫЛ В ПОЛЯХ

ного мнения и подрыва Вашей репутации. Например, после совещания, на котором поставили задачу собрать и предоставить статистику, участник говорит о руководителе «Очередная чушь. Давно он не был в полях, думает статистика ему поможет.» Считаю недостаточной в этом случае теорию управления слухами. В моей консультативной практике ответ большинства руководителей на вопрос «Что о вас говорят?», не совпадал с тем, что я слышала от коллег.

3. Затем *сговор*. Формирование группы единомышленников, рычагов

4. И наконец, *саботаж* – игнорирование и невыполнение задач. Пример. После того же совещания один радуется вслух, что он едет в командировку и вернется только через неделю, когда все сроки пройдут. А второй думает, кому поручить найти убедительные аргументы и подготовить отчет, почему данной статистики нет и быть не может.

Самая часто встречающаяся ошибка в поведении руководителя на невыполненную задачу - вопрос: «Почему не сделано?». Ответом на данный вопрос традиционно будут или каче-



Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**РУКОВОДИТЕЛЬ САМ ОТКАЗЫВАЕТСЯ ОТ ПОСТАНОВКИ  
ЗАДАЧИ И ПЕРЕКЛЮЧАЕТСЯ НА ТЕМУ ШУТКИ**

ственные оправдания, или обвинения третьих лиц. Ни то, ни другое не приближает к результату, так как обращает внимание к прошлому. Поэтому лучше спрашивать: «Что сейчас?». И как получить желаемое в ближайшие сроки, ближайшее будущее.

**Как взаимодействовать с сопротивлением сотрудников, избегая типовых ошибок?**

Для определения успешной тактики рекомендую учитывать два качества противостоящего: 1) знает ли он/а, куда ведет за собой; 2) есть ли у неё/го последователи.

## ЗДОРОВАЯ ОППОЗИЦИЯ ПЕРЕРАСТЕТ В КОНКУРЕНЦИЮ

Если последователей нет, то моя тактика сводится к тому, чтоб держать оппозиционера рядом и так публично выстраивать отношения с ним, чтобы можно было гордиться собой. Я беру пример с Великого Кира, персидского царя, правившего двадцать пять веков назад. (Израэль Жерар. Кир Великий. М.: изд-во Молодая гвардия, 2006.) Перескажу кратко один из эпизодов его истории. Митрадат в юности получил ранение

стрелой от Кира, остался хромым, потерял возможность стать военным начальником и всю жизнь ненавидел его. Кир говорил примерно так: «Митрадат самый честный человек, которого я знаю. Он открыто выражает ненависть ко мне. Назначаю тебя, Митрадат, главным казначеем. Уверен, что честь не позволит тебе опуститься до обмана, растраты и стать хуже меня».

Если последователи есть, но он/а не знает, куда ведёт, куда идёт сам. В этом случае обязательна личная встреча один на один. Цель встречи выяснить компетентность противостоящего. Что с ним? Не может, не хочет или не знает, как выполнять задачи. Далее управленческое реше-

ние. Я рекомендую расстаться с тем, кто не хочет признавать руководителя, не хочет выполнять поставленные задачи. Что он/а может и знает, в этом случае не интересно.

Если знает куда ведет (например, метит на Ваше место, или достаточно опытный, смелый и предлагает свой вариант развития отдела, компании), плюс есть последователи — это лидер. В этом случае открытое стол-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

кновение — вопрос времени. Я рекомендую подготовиться и вовремя провести организационные изменения.

И хотя истина не доказывается большинством голосов, отмечу, все нововведения, изменившие мир, начинаются с противостояния устаревшему. Поэтому здоровая оппозиция перерастет в конкуренцию. И тогда опять нужно управленческое решение. Будет эта конкуренция с вами внутри организации или во вне — на рынке. Я выбрала окружать себя сильными людьми, мои программы нацелены на развитие личностной мощи руководителей, на компетентность в отношениях.

И последнее. Желаю Вам учиться на своих успехах и чужих ошибках.

Надеюсь, обозначенные ошибки и опыт, изложенный в данной статье, пригодится в повседневной работе. Взаимодействуйте с теми, кто противостоит вам уже на всех начальных этапах. Делайте это творчески и до-

брожелательно, лучше без защиты и нападения.

P.S. А еще интересен мой авторский тренинг для управленческой команды по развитию компетентности отношений в иерархии. Приглашаю.

\***Алла Тишова**, бизнес-консультант в области компетентности отношений автор и ведущая программ, усиливающих личностную мощь руководителей, РФ, г. Екатеринбург

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АЛЛЕ ТИШОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

# А можно ли пошутить над руководителем?



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Как не нанести раны вашей корпоративной культуре и духу раскрепощенности следуя советам автора статьи А. Тишовой?



Мой взгляд оппозицию не следует рассматривать как неременное зло, обязательно приводящее к краху и саботажу. Оппозиция может существовать длительное время и быть движущей силой развития организации. Ведь по существу - иное мнение является основой для поиска альтернативных решений, решений, минимизирующих риски. То, что автор показывает, как начало формирования оппозиции больше похоже на симптомы внутренних противоречий в коллективе. И здесь я согласен с автором, что на такие проявления неуважения к руководителю следует реагировать.

В начале нужно определить, что движет «оппозиционером», и действовать исходя из его мотивов:

- «Трудный» характер. Оппозиционер – человек, не принимающий чужую точку зрения в принципе. Он сам страдает от этого. На такого человека не будут воздействовать внешние установки, поэтому здесь я согласен с автором статьи, единственное решение – расставание.

- Оппозиционер без идей. Это человек, у которого есть потребность находиться в центре внимания. Он пытается наполнить окружающую атмосферу личными ощущениями, переживаниями, проблемами. Именно такие люди на совещаниях комментируют всех и вся, острят и уведат коллег от сути собрания. При этом, чаще всего они сами легко переключаются на рабочую волну, а окружающие коллеги еще долго находятся в около рабочем состоянии. С такими кадрами можно договориться, объяснив суть проблемы в его поведении.
- Не реализовавшийся лидер. Очень хочет стать вожаком «стаи» без конкретных целей, власть ради власти. Пути разрешения данного сценария оппозиции лучше всего характеризует пример одного нашего клиента. Руководитель взял оппозиционера с собой в длительную командировку в филиал. Тем самым отлучил от своей «стаи» и поручил задание, которое следовало выполнить усилиями «стаи» незнакомого ему филиала. Естественно, попав из тепличных условий на передовую, у такого оппозиционера одного желания быть лидером оказалось недостаточно, и он многократно обращался за советом и помощью к своему

Эксклюзивное интервью для  
 Эксклюзивное интервью для  
 Эксклюзивное интервью для  
 Эксклюзивное интервью для

руководителю, полностью признав его компетенции и авторитет.

- Потенциальный лидер и при этом эксперт – самый сложный случай. Сильный руководитель сможет достичь синергии, у слабого – 2 пути: сдаться, или избавиться от конкурента.

### Когда и какую шутку подчинённых стоит считать первым раскатом грома?

— Лидерство – это умение добиваться подчинения всех членов коллектива. Поэтому любую первую шутку, содержащую неуважение к лидеру как к личности, нужно сразу пресекать. Язвительная шутка в адрес личности лидера и конструктивная критика мнения лидера – совершенно разные вещи. Поэтому вычеркивая себя из списка тех, над кем можно язвить и унижать, сильный лидер НЕ «вычеркивает себя из списка тех, кому можно возражать».

### Как долго стоит пропускать мимо ушей шуточные возражения подчинённых на совещаниях?

— Чем дольше отсутствует реакция руководителя на публичные язвительные возражения подчинённых, тем слабее становится его позиция, и тем больше усилий потребует нормализа-

ция обстановки. Как у морских летчиков существует «точка не возврата», т.е. место над океаном, перелетев которое, уже не хватит топлива вернуться на аэродром, так и у руководителя может остаться 2 выхода: стать частью альтернативной структуры оппозиции, или выдавить оппозицию. Причем во втором варианте возможно два исхода: юридическое увольнение оппозиционера и формальная работа оппозиционера без мотивации, что в свою очередь тоже будет требовать управленческого решения.

### Как лучше обсуждать с новым оппозиционером его стиль шуточек? (тет а тет или прилюдно? Жестко или по-дружески?)

— Нужно дать понять оппозиционеру, что в компании практикуется обратная связь. При первом проявления язвительности следует оставить шутника после совещания и разъяснить, что такое поведение противоречит корпоративной культуре и негативно сказывается на рабочем процессе. И выяснить, что побуждает его проявляться подобным образом. Делать лучше это тет-а-тет. Советская практика привлечения всего коллектива к порицанию инакомыслящего не дает желаемого результата, и ситуация может начать развиваться по неожиданному для руководителя сценарию. Мне известен случай, когда руководитель собрал

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



коллектив в неформальной обстановке и устроил игру, в которой попросил высказаться каждого, что нравится и что не нравится в его оппонционере. В результате, проявление такого внимания к оппоненту только усилило его позиции и обнажило слабые стороны руководителя. Для такой диагностики лучше использовать анонимный метод 360 градусов.

**УИ** Первые капли дождя из тучи оппонционеров как-то заметны и в чем?

— Колкости и язвительные шутки в адрес личности руководителя – первые внешние признаки надвигающейся грозы. Поэтому HR-специалист должен постоянно мониторить несистемные конфликты и определять их природу. А, руководитель со своей стороны, должен посвящать HRa в свои опасения и видеть в нем партнера по бизнесу.

**УИ** Как пресечь шуточки изначально?

— Мне сложно представить возможность язвительных и уничижительных шуток в лицо харизматичному лидеру, если конечно это не явное желание подчиненного «сжечь мосты». Лидер высокого уровня умеет и хочет подчинять себе людей. В эмоциональной атмосфере, которую он создает в коллективе, происходит виртуальный обмен:

лидер предлагает свое внимание и уверенность в достижении результата, а взамен требует подчинения. Неравноценный обмен у такого лидера не возможен.

**УИ** Можно ли набрать команду без тех кто всегда готов подшутить?

— В подобных ситуациях виноваты обе стороны, шутник – потому что шутник, а руководитель – потому что не лидер. Найм хронического оппонционера возможен в двух случаях: если квалификация кандидата настолько высока, что лицо, принимающее решение о найме, не учитывает риски SWOT-анализа кадровика о наклонностях кандидата, или если на этапе отбора не были выявлены тревожные симптомы.

Также, в коллективе возможно зарождение оппозиции у сотрудников, внешне не предрасположенных к этому. Например, руководитель считает, что искусственное поддержание нервозной обстановки в коллективе не дает расслабиться и стимулирует производительность. Одним своим появлением в офисе он вызывает напряжение у подчиненных. Естественно, через определенное время эмоциональное напряжение нарастет и будет требовать разрядки, и коллектив зачастую неосознанно будет искать коллегу, который в силу качеств характера способен разрядить обстановку шуткой, и делать

из него эмоционального лидера. «Оппозиционер без идей» о котором я упомянул в ответе на первый вопрос.

Чтобы нанять команду без оппонентов, нужно отталкиваться от качеств руководителя, понимать каким видом власти он в состоянии обладать. Если руководитель в состоянии оперировать только властью, вытекающей из должности (вознаграждение плюс принуждение), то такому руководителю нужно подбирать сотрудников склонных к подчинению без сопротивления. Если руководитель обладает дополнительно к должностной еще и личной властью, т.е. является харизматичным лидером, или самый уникальный случай: руководитель в состоянии сочетать должностную, личную и экспертную власть, то такой руководитель способен вдохновлять любой коллектив и делать из подчиненных – приверженцев. А, любое проявление неконструктивной оппозиции будет выглядеть бледно и не найдет поддержки у приверженцев лидера, поэтому потенциальный оппозиционер мирно покинет лидера и будет самоутверждаться в коллективе, где


руководитель согласен терпеть язвительные остроты в свой адрес на со вещаниях.

Ответив на вопрос, я позволю себе перефразировать его: «Может ли существовать такая корпоративная культура, где подшутить над начальником – это нормально?»


Да, я знаю такие успешные компании. Правда, все они иностранные, но в их Российских офисах царит атмосфера, где единомышленники и преданная своему лидеру команда шутит над его мнением (не личностью!) открыто. Более, того, это способствует атмосфере открытости и единения, это помогает решать задачу вместе несмотря на отношение к ней. Это способствует вовлеченности коллектива в процесс принятия решения.

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

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# Без лидера будет не туча оппозиционеров, а просто толпа запутавшихся



*Александр Бочкин*

«Инфомаксимум»

Эксклюзивно для



**УИ** Как не нанести раны вашей корпоративной культуре и духу раскрепощенности, следуя советам автора статьи А. Тишовой?



согласен с Аллой Тишовой, что корпоративная культура – тонкий и хрупкий организм, который формируется под влиянием многих факторов. Если вы хотите сохранить здоровую атмосферу в офисе, прежде всего, будьте внимательны. Вы должны не только руководить коллективом, но и, прежде всего, быть в коллективе. Тогда «токсичное» влияние зарождающегося оппозиционера можно будет пресечь на начальной стадии, не давая развиваться в саботаж.

**УИ** Когда и какую шутку подчиненных стоит считать первым раскатом грома?

— В работе, как и в жизни, всегда должно быть место для шутки: на общие темы, злободневные или высмеивающие ситуацию. Для меня гриф «слишком» появляется при переходе на личности или при обсуждении вопросов, не касающихся рабочих моментов.

**УИ** Как долго стоит пропускать мимо ушей шуточные возражения подчиненных на совещаниях? Как лучше обсуждать с новым оппозиционером его стиль шуточек? (тет-а-тет или прилюдно? Жестко или по-дружески?..)

— Для начала совет любому руководителю – не будьте параноиками. В жизни бывает все, включая действительно неудачную, но случайную шутку. В 90% сотрудники понимают свою оплошность и впредь не допускают подобных промахов, фильтруя свои высказывания. Однако если вы действительно заметили признаки «оппозиционера» в коллективе, то советую не тянуть с разговором. Я не приверженец публичного выяснения отношений и предпочитаю решать такие дела тет-а-тет. Будьте честными и открыто заявите о том, что вас беспокоит такое положение дел. Поинтересуйтесь его мотивами и целями, расскажите, как вы видите его обязанности и выразите сомнение в целесообразности подобного сотрудника в сплоченном коллективе. В зависимости от того, как отреагирует ваш собеседник, что он вам скажет и (или) выскажет, вам придется принять определенное управленческое решение. Будьте готовы, что с сотрудником придется расстаться.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Первые капли дождя из тучи оппозиционеров как-то заметны? И в чем?

— Целостность команды – приоритет руководителя. Еще Вальтер Скотт сказал, что: «Сплоченность людей – нерушимая крепость». Вам следует быть внимательным. Смутьянов видно, и не говорите, что это не так. Дискутируйте, будьте открыты к диалогу и не только слушайте, но и слышите своих сотрудников. Если вы заметили волнения или недопонимания, вычисляйте зачинщика и потребуйте ответа от него.

Без лидера будет не туча оппозиционеров, а просто толпа запутавшихся.

**УП** Как пресечь шуточки изначально?

— Позиционировать себя как строгого, но одновременного лояльного и открытого к сотрудничеству руководителя. А еще лучше – не только позиционировать, но и быть именно таким.

**УП** Можно ли набрать команду без тех, кто всегда готов подшутить?


—С кем общаться проще – с человеком с чувством юмора или без? Я когда-то читал одно любопытное исследование, показавшее, что микроклимат в коллективе теплее с теми, кто может отпустить забавную шутку, нежели среди тех, кто весь холоден и безучастен ко всему внутреннему движуху и дружеским «подколам». Об искусстве емкой и безобидной шутки можно говорить долго, но я уверен в том, не стоит волноваться, пока все в рамках субординации.

\*Александр Бочкин, генеральный директор «Инфомаксимум»


Беседовала А.Верещагина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
АЛЕКСАНДРУ БОЧКИНУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

# Работать со скептиками все равно надо



Лидер –скептик, или оппозиционер, как поэтически называет скептиков автор статьи, явление распространенное, и во многих случаях крайне необходимое для динамики развития отношений внутри коллектива.

Мотивы для открытой или замаскированной конфронтации с руководством или персонами, наделенными



*Надежда  
Киракосова*

ЦНИИ «Электроника»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



влиянием, могут быть очень разными. Это и личное самоутверждение, и желание достичь своих целей путем сложных политических манипуляций. И просто удовольствие от транслируемого во вне негатива. Конечно, хороший руководитель и представители кадровых служб, задействованные руководством в рамках принятия управленческих решений, должны работать со скептиками, обращая скепсис на пользу дела.

В некоторых случаях оппозиция может помочь сплотить коллектив, став своеобразной лакмусовой бумажкой, выявляющей узкие места во взаимодействии между людьми и профессиональные недочеты. Но если скептик ставит под угрозу не только

авторитет руководителя, но и существование подразделения или организации в целом, такого скептика необходимо обезвредить и довести до сотрудников информацию о низвержении кумира-негативиста максимально полным образом.


**\*Надежда Киракосова,**  
начальник отдела кадров  
**ЦНИИ «Электроника»**

Беседовала А. Верещагина


Журнал

2019 г.

**Справка.** ЦНИИ «Электроника» — уникальный информационно-аналитический центр российской радиоэлектронной промышленности, координирующий деятельность предприятий отрасли в области экономики, научно-технической политики и международного сотрудничества. ЦНИИ «Электроника» обладает широким набором компетенций, необходимых для эффективного управления радиоэлектронной промышленностью в целом, а также координации деятельности отдельных холдинговых структур и предприятий, входящих в состав отрасли.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
НАДЕЖДЕ КИРАКОСОВОЙ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# "Звезда" должна понять, что она не совершенна



автором полностью согласны, но, хотелось бы дополнить своими комментариями.

Все что мешает работе компании, ее процветанию и развитию, должно быть устранено – это незыблемый факт. Там, где начинаются сплетни, склоки, скандалы, междусобойчики, дружба в рабочее время, личные отношения с коллегами, организация группировок внутри коллектива, там заканчивается работа. И как не руководителю любого звена лучше знать об этом?

На нашей практике были разные случаи. К примеру:

*Исследовательский  
центр кадрового  
агентства  
«Mainstaff»*

**ЭКСКЛЮЗИВНО для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Две сотрудницы активно дружили между собой, в том числе в рабочее время. Обсуждали интересные им одним темы, высмеивали старшего менеджера – трудяжку. В итоге устроили открытое противостояние в коллективе против сотрудницы, игнорировали ее замечания, мешали работе. Остальные сотрудники не вступали в конфликт, а приняли выжидательную позицию. В данном случае было единственно правильное решение не затягивать конфликт, а расстаться с бузитерами. Такого не ожидал никто, но, остальные сотрудники поняли, что руководство принимает смелое решение, оказывает поддержку ценным сотрудникам.

Еще поучительный пример:

Ценный, результативный ведущий сотрудник, имел выгодные условия бонусной системы, зарабатывал больше своего руководителя. В итоге «зазвездился», решил, что он много уже знает, понимает, умеет и ему позволено все. Стал открыто высмеивать руководителя. Все это представлялось, как описал уже автор статьи, в форме безобидной шутки. Руководитель долго не затягивал и на следующий же день на утренней планерке указал, невзначай, слабые стороны сотрудников в общем, в том

числе касающиеся нашей «звезды». Речь шла о том, что руководство обеспечило сотрудников хорошими интересными проектами, при этом у них нет многозадачного функционала, не надо привлекать клиентов, работают, по сравнению с другими компаниями, имея более выгодные условия бонусной системы. При всех этих положительных шансах снижается результат. Такое положение вещей не устраивает руководство, поэтому надо сосредоточиться на работе и в ближайшее время улучшить показатели. На этом склоки прекратились, «звезда» поняла, что не совершенна, что, в общем работа компании зависит не только от нее, так как не все умеет и знает.

Наш совет такой же, как и у автора: не стоит затягивать с конфликтом. Чем раньше будет принято решение, тем лучше для коллектива и бизнеса.

**\*Исследовательский центр кадрового агентства «Mainstaff»**

Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Александр  
Табернакулов,  
Ян Койфманн

# Блокчейн на практике

## ГЛАВА 1

### ОБЗОР ТЕХНОЛОГИИ БЛОКЧЕЙН

Технический прогресс ускоряется, и сейчас новые изобретения и решения появляются в темпе, немыслимом еще 50 лет назад. Важнейшую роль в этом процессе играет многократное ускорение обмена информацией, ставшее возможным благодаря развитию интернета и международных каналов связи.

За последний десяток лет разработка проектов командами, участники которых находятся в разных странах и никогда не видели друг друга в реальности, стала обычным делом. Вслед за интернетом движется следующая информационно-технологическая волна, одним из важнейших компонентов которой станет технология блокчейна, то есть цепочек блоков, которую все чаще называют революцией в хранении и распределенной обработке информации.





Менее 10 лет потребовалось для того, чтобы в мировой экономике появилось новое направление — пока еще молодое и только начинающее развиваться, но в которое уже вложены десятки, а возможно, и сотни миллиардов долларов.

Инвестиции в блокчейн-проекты делаются по всему миру, и не всегда они осуществляются в рамках классических инвестиционных процессов. Кроме того, значительная доля этих вложений происходит в цифровых валютах, курсы которых изменяются гораздо быстрее, чем валют, выпускаемых центробанками. Поэтому произвести точный подсчет стоимости всех блокчейн-компаний и частных проектов невозможно.

Индустрия блокчейна все еще очень молода и на самом деле гораздо моложе, чем принято считать. Ее уже нельзя отождествлять с криптовалютами, а капитализацию отрасли вычислять по суммарной стоимости всех криптовалют и производных активов. Ведь все большее количество блокчейн-проектов разрабатывается без внутренней финансовой составляющей.

## ВОЗНИКНОВЕНИЕ БЛОКЧЕЙНА

Все началось 1 ноября 2008 года, когда была опубликована анонимная статья под названием «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System», подписанная псевдонимом Сатоши Накамото. В ней были описаны теоретические основы создания электронной валюты нового поко-

ления: децентрализованной, прозрачной, независимой от центробанков и регуляторов. Однако она не получила широкого распространения и в первые месяцы обсуждалась в академических кругах — среди криптографов, математиков и программистов.

Bitcoin, первый в мире блокчейн, являющийся воплощением концепции этой статьи, был запущен 3 января 2009 года и успешно функционирует уже почти 10 лет.

За это время появилось несколько тысяч блокчейнов, как повторяющих Bitcoin с незначительными вариациями, так и мало похожих на своего прародителя.

Личность Сатоши Накамото до сих пор неизвестна, так как он отошел от разработки Bitcoin в 2010 году и никогда не раскрывал ни своего имени, ни даже страны, в которой он живет. Исследователи и журналисты выдвигали множество версий о том, кто такой Сатоши, но ни одна из них не подтвердилась. Также не раз появлялись самозванцы, называющие себя Сатоши Накамото, но ни один из них не смог привести достаточных доказательств для подтверждения своих притязаний. На сегодняшний день общественность, вероятно, примет только один способ подтверждения личности Сатоши: владение биткоинами, добытыми им в 2009–2010 годах. Сатоши приписывают капитал размером более миллиона биткоинов, которые до сих пор ни разу не приходили в движение, за исключением нескольких тестовых транзакций, отправленных для доказательства работоспособности блокчейна.

В частности, первую в истории транзакцию в блокчейне на сумму 10 BTC Сатоси отправил известному криптографу Гарольду (Хэлу) Финни, который активно участвовал в дискуссии по созданию теоретических основ Bitcoin.

Однако, хотя вся слава создания Bitcoin как первого в мире работоспособного блокчейна, бесспорно, принадлежит Сатоси Накамото, блокчейн появился не как обособленное открытие, возникшее ниоткуда, на пустом месте. По сути, блокчейн представляет собой результат обобщения нескольких направлений развития информационных и финансовых технологий, объединенных прозрением Сатоси Накамото, кто бы он ни был. Среди технологий и решений, на основе которых появились Bitcoin и блокчейн, обычно называют:

1. Виртуальную денежную систему BitGold, созданную в теории криптографом Ником Сабо еще в 1998 году — более чем за 10 лет до появления Bitcoin.

BitGold так и не была реализована на практике, но ее концепция в некоторых аспектах работы децентрализованной платежной сети почти идентична Bitcoin. Ника Сабо не раз «возводили на пьедестал», объявляя, что он и есть Сатоси Накамото, но сам Сабо отрицает это. Ему же принадлежит и авторство термина «умный контракт» (smart contract). Умный контракт был воплощен с помощью криптовалют и еще много раз встретится в этой книге.

2. Метод доказательства работы Proof-of-Work, созданный криптографом Адамом Бэком в 2003 году для защиты от спама

в сервисе электронной почты HashCash. В системе HashCash пользователю для отправки электронного письма было необходимо выполнить определенный объем вычислений на своем компьютере. Это избавляло систему от массовых рассылок, которые чаще всего являются коммерческим или вредоносным спамом.

Метод Proof-of-Work был использован в блокчейне Bitcoin для процесса подтверждения блоков транзакций, одновременно обеспечивающего эмиссию новых монет.

3. Криптографию открытого ключа, появившуюся еще в прошлом веке для обеспечения безопасности электронных коммуникаций, в том числе и финансовых транзакций. В Bitcoin используется криптография на основе эллиптических кривых (ECDSA), а отправка транзакций и создание адресов обеспечиваются с помощью классической ключевой пары, состоящей из закрытого (private) и открытого (public) ключей. Фактически владение биткоином, как и токенами любого другого блокчейна, аналогично владению закрытым ключом, необходимым для их отправки другому участнику сети.

4. Технологию хеширования, то есть получения уникального «отпечатка» исходного набора символов по определенному алгоритму. При этом теоретически невозможно получить одинаковый хеш для двух различных наборов символов (так называемая коллизия) или исходный набор символов из хеша.

В блокчейне Bitcoin используется широко распространенный стандарт хеширова-





ния SHA2–256, в других блокчейнах часто применяются другие алгоритмы хеширования. С помощью дерева хешей формируется заголовок блока, а расчет хеша необходимой сложности является вычислительной задачей, выполнение которой необходимо для создания нового блока и генерации биткоинов (майнинга).

5. Технологию одноранговой сети распределенного хранения и передачи файлов BitTorrent. Метод распространения блоков в сети Bitcoin во многом повторяет распространение файлов с помощью торрентов. Кроме того, пиринговые (P2P) файлообменники также не имеют единого управляющего центра, за исключением исходного контента и файла торрента.

С каждым годом индустрия блокчейна становится все более зрелой, и многие новые проекты создаются с учетом выявленных проблем эксплуатации первопродуманных, таких как Bitcoin и Ethereum.

Кроме термина «блокчейн» также часто используется словосочетание «распределенный реестр» (distributed ledger). На самом деле между ними существует некоторое концептуальное различие, так как распределенный реестр более широкое понятие. Можно даже сказать, что блокчейн — частный случай распределенного реестра. В рамках государственных и корпоративных проектов часто создаются распределенные реестры не с одноранговой, а с иерархической структурой, где некоторые узлы обладают более высоким уровнем полномочий и способны влиять на работу всей сети и принимать решения

без поддержки большинства. Более подробно типы блокчейнов будут рассмотрены в главе 3.

## КАК РАБОТАЕТ БЛОКЧЕЙН

Классический блокчейн во многом подобен существующим электронным платежным системам (ЭПС) и межбанковским сетям передачи финансовых сообщений (таким как SWIFT), но имеет ряд отличий в методах передачи информации и управления.

Узлы такого блокчейна, называемые кошельками (wallets), представляют собой аналоги банковских счетов, точно так же адрес в сети Bitcoin аналогичен номеру счета клиента в банке или идентификатору банка в системе SWIFT. Кошелек блокчейна — это экземпляр программного обеспечения для доступа к блокчейну и операций в нем. Кошелек может быть запущен практически на любом электронном устройстве с операционной системой, включая сервер, ПК, ноутбук или смартфон.

Кошелек блокчейна имеет сходство с онлайн-банкингом, который обеспечивает доступ к деньгам на банковском счете, однако пользователь блокчейна обладает единоличным и полным контролем над своими деньгами и может самостоятельно завести любое количество кошельков, не предоставляя свои персональные данные и документы какой-либо организации. В то же время за все действия пользователя с кошельком отвечает только он сам, и все

технические и юридические проблемы ему придется решать самостоятельно.

В блокчейне обращаются виртуальные учетные единицы, которые могут использоваться в качестве денег или выполнять определенные технические функции.

В системе Bitcoin эти единицы получили одноименное название — биткойн (bitcoin, BTC — от англ. bit — минимальная единица информации и coin — монета).

Поскольку биткойн задумывался как электронный эквивалент золота, по аналогии с металлическими наличными деньгами денежные единицы криптовалют обычно называют монетами, в то время как для нефинансовых блокчейнов стал применяться более широкий термин «токен», уже давно используемый в ИТ-системах и играх.

После усложнения блокчейн-систем и появления многоуровневых сетей сложилась более или менее устоявшаяся терминология:

- Учетные единицы, которые обращаются непосредственно в блокчейне, по-прежнему называют монетами (coins).
- Производные единицы, которые передаются внутри транзакций основного блокчейна, то есть используют его как транспортную среду, называются токенами.
- В случае обобщений токенами могут называться все виртуальные учетные единицы, обращающиеся в блокчейне, независимо от того, на каких уровнях они применяются.

В каждом кошельке имеется один или множество адресов — идентификаторов, на которые могут быть отправлены монеты (токены). Каждый адрес уникален и вероятность создания двух одинаковых адресов в разных кошельках практически равна нулю.

Перемещение монет (токенов) между кошельками в блокчейне удостоверяется уникальным закрытым ключом пользователя, с помощью которого он делает криптографическую подпись транзакции, таким образом удостоверяя свои полномочия как владельца кошелька.

Закрытый ключ кошелька — единственное подтверждение владения токенами, и любой, кто получит копию этого ключа, будет иметь в блокчейне точно такие же возможности, как и владелец исходного кошелька. Поэтому для безопасности закрытых ключей необходимо обеспечить наивысший ее уровень из возможных.

Взлом сети Bitcoin извне сейчас практически не обсуждается, так как ее надежность подтверждена многолетним функционированием. Однако взломы индивидуальных кошельков или централизованных сервисов, оперирующих криптовалютами и токенами, исключать нельзя. Также кошелек может быть потерян после аппаратного сбоя или стихийного бедствия. Кошелек или закрытые ключи можно хранить в любом количестве экземпляров, если удастся обеспечить их безопасность.

Если же будут потеряны все копии кошелька, то все связанные с ним биткойны



навсегда останутся недвижимыми в блокчейне, так как закрытый ключ — единственный гарант возможности их перевода. Поэтому владелец узла (кошелька) должен полностью отвечать за сохранность своих активов.

Для передачи монет (токенов) в блокчейне производятся так называемые транзакции — списание средств с одного адреса с зачислением на другой в финансовых блокчейнах или передача информационных сообщений с различным содержанием в блокчейнах других типов.

Каждая транзакция представляет собой составленное по установленным правилам финансовое сообщение, подписанное криптографическим ключом отправителя. В транзакции содержится сумма передаваемых монет (токенов), подпись отправителя и адрес получателя, созданный на основе его открытого ключа. Для возможности использования переданных в транзакции монет необходим закрытый ключ, парный с указанным в ней открытым ключом.

После передачи в сеть транзакция должна быть подтверждена, то есть записана в блок, являющийся частью блокчейна и распространяемый по всем узлам

одноранговой сети Bitcoin. Блок содержит заголовок для передачи технической информации и список транзакций, в которых передаются пользовательские данные — платежные или любые другие операции.

Блокчейн состоит из последовательно соединенных блоков. В заголовок каждого последующего блока включается хеш предыдущего. Таким образом составляется неразрывная цепь. Разорвать или изменить ее возможно, только если пересчитать все заголовки блоков и собрать цепочку заново с точки разрыва. Для этого необходимо использовать вычислительные ресурсы, эквивалентные или большие, чем те, что были затрачены при сборке оригинальной цепи. Это значит, что безопасность классического блокчейна в долгосрочной перспективе зависит от суммарной вычислительной мощности. Наибольшим доверием пользуются блокчейны, для взлома которых требуются затраты ресурсов, несопоставимые с полученной выгодой.

Журнал 

2019 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04      [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)*

# Конфиденциальная информация работодателя. Анализ споров в судах.

**Р**аботник обязан добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором.

В то же время, трудовым договором могут предусматриваться условия о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной) (ст. 57 ТК РФ).

В свою очередь, разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разгла-



Лариса Шевченко

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шения персональных данных другого работника признается однократным грубым нарушением работником трудовых обязанностей, за которое в соответствии с пп. «в» п.6 ч.1 ст. 81 ТК РФ работодатель вправе уволить работника.

Безусловно при увольнении необходимо учитывать, что в случае спора суды будут руководствоваться п.43 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» согласно которого в случае оспаривания работником увольнения по подпункту «в» пункта 6 части первой статьи 81 ТК РФ работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что сведения, которые работник разгласил, в соответствии с действующим законодательством относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне, либо к персональным данным другого работника, эти сведения стали известны работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей и он обязывался не разглашать такие сведения.

Возможно ли, согласно сложившей судебной практики, работодателю защитить свои интересы, когда работник допустил разглашение коммерческой тайны?

## **АПЕЛЛЯЦИОННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИМОРСКИЙ КРАЕВОЙ СУД ОТ 11 ИЮЛЯ 2017 Г. ПО ДЕЛУ N 33-6838**

Согласно материалам дела, Истец вынесла с территории работодателя документ, содержащий по мнению работодателя коммерческую тайну, за что была уволена. Истец посчитала увольнение незаконным и обратилась в суд с иском, о восстановлении на работе, взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула, взыскании компенсации морального вреда.

Как указал суд, признавая иск о восстановлении на работе обоснованным и подлежащим удовлетворению, работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что сведения, которые работник разгласил, в соответствии с действующим законодательством относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне.

Так, истец была уволена по факту выноса служебной документации, что подтверждалось объяснительными, результатами служебного расследования, актами, приказами. Однако, документ, который был вынесен истцом не содержал гриф «коммерческая тайна». Кроме того, факт разглашения истцом сведений, содержащих в себе конфи-



денциальную информацию, иную охраняемую законом тайну не подтвержден и иными материалами дела.

Иск удовлетворен частично: истец восстановлена в должности, с работодателя взыскано в пользу истца сумма среднего заработка за время вынужденного прогула, а также компенсация морального вреда.

Таким образом, отсутствие доказательств, со стороны работодателя, свидетельствующих о том, что сведения, которые работник разгласил, относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне влечет признание увольнения работника по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ незаконным.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ СУД ОТ 9 НОЯБРЯ 2018 Г. N 4Г/13891/18**

Истец допустил разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, за что был уволен, однако до завершения процедуры увольнения по инициативе работодателя написал заявление по собственному желанию.

Истец посчитал увольнение незаконным и обратился в суд с иском, о признании незаконным приказа об увольнении, изменении формулировки увольнения, обязанности выдать вкладыш в трудовую книжку, взыскании

задолженности по заработной плате, компенсации морального вреда.

Решением Кунцевского районного суда г. Москвы от 07.09.2017 г. постановлено в удовлетворении иска - отказать.

Однако, Апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Московского городского суда от 18.06.2018 г. постановлено: Решение Кунцевского районного суда г. Москвы от 07.12.2017 г. отменить в части, и в этой части принять по делу новое решение.

Как указал суд апелляционной инстанции отменяя вышеуказанное Решение Кунцевского районного суда г. Москвы работодатель обязан соблюдать процедуру увольнения, предусмотренную законодательством.

Так, согласно материалов рассматриваемого дела факт разглашения истцом сведений, составляющих коммерческую тайну, нашел подтверждение в представленных ответчиком доказательствах, в том числе факт разглашения истцом сведений подтверждается актом комиссии о результатах работы по факту сбора и разглашения информации, составляющей коммерческую тайну; служебной запиской менеджера управленческого коммерческого учета; служебной запиской специалиста технической поддержки.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В тоже время, истцом было подано заявление об увольнении по собственному желанию. Работодатель обязан был уволить истца по истечении двухнедельного срока.

Однако, приказ об увольнении был издан ответчиком за пределами данного срока в связи с разглашением коммерческой тайны по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

На основании вышеизложенного суд пришел к выводу, что при увольнении истца ответчиком был нарушен порядок увольнения, что является основание для его отмены.

Таким образом, вне зависимости от наличия доказательств, свидетельствующих о том, что сведения, которые работник разгласил, относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне, несоблюдение работодателем процедуры увольнения является основанием для признания увольнения работника по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ незаконным.

### **АПЕЛЛЯЦИОННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОРОДСКОГО СУДА ОТ 28.06.2017 N 33-13478/2017 ПО ДЕЛУ N 2-707/2017**

Истец допустил по мнению Ответчика разглашение сведений, составляющих

коммерческую тайну, за что был уволен. Истец посчитал увольнение незаконным,

Как указал суд, признавая увольнение незаконным, условие о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной) является дополнительным условием. Кроме того, обязанность неразглашения тайны может быть установлена для соответствующей категории работников законом, коллективным договором, локальным нормативным актом. Работодатель вправе уволить работника по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в случае подтверждения того факта, что на работника в соответствии с трудовым договором либо законодательством РФ возложена обязанность неразглашения сведений составляющих коммерческую либо иную охраняемую законом тайну.

Согласно материалов дела, в трудовом договоре, заключенном с истцом, не содержатся дополнительные условия о неразглашении охраняемой законом служебной, коммерческой тайны, при этом ответчиком не предоставлено доказательств того, что в коллективном договоре либо локальном нормативном акте для должности, которую занимал истец предусмотрено условие о неразглашении охраняемой законом служебной, коммерческой тайны.

Помимо прочего, режим коммерческой тайны в компании Ответчика не введен, фактические меры идентификации коммерческой тайны от иных документов и информации, имеющейся в организации, не принимались; ограничение доступа к коммерческой тайне и учет допущенных к ней лиц не осуществлялись, меры по защите коммерческой тайны не принимались.

Таким образом, вне зависимости от наличия доказательств, свидетельствующих о том, что сведения, которые работник разгласил, относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне и соблюдения работодателем процедуры увольнения, увольнение работника за неисполнение обязанностей, которые на него не возложены в соответствии с трудовым договором, коллективным договором, локальным нормативным актом либо законодательством РФ является незаконным.

## **АПЕЛЛЯЦИОННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ САРАТОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ СУД ОТ 2 ИЮНЯ 2016 Г. ПО ДЕЛУ N 33-3891**

Истец допустила разглашение сведений об абонентских контрактах и сведений об абонентских номерах клиентов, за что была уволена. Истец

посчитала увольнение незаконным и обратилась в суд с иском, о восстановлении на работе, взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула, взыскании компенсации морального вреда.

Решением Заводского районного суда г. Саратова в удовлетворении исковых требований отказано.

Как указал суд апелляционной инстанции, оставляя Решение Заводского районного суда г. Саратова без изменения, а апелляционную жалобу Истца - без удовлетворения, основанием для увольнения Истца явилась служебная записка, составленная по результатам служебной проверки, согласно которой истцом была произведена замена сим-карты без физического присутствия абонента при отсутствии заявления на замену сим-карты. Неустановленному лицу была выдана сим-карта с абонентским номером и остатком денежных средств, принадлежащих абоненту С.

Суд отметил, что согласно Положения о режиме конфиденциальности информации, с которым истец как работник Ответчика была ознакомлена, сведения об абонентском номере клиента, остатке денежных средств на абонентском счете, переданные истцом неустановленному лицу, относятся к служебной, коммерческой или иной





Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

охраняемой законом, при этом данные сведения стали известны истцу в связи с исполнением трудовых обязанностей.

Более того, ответчиком был соблюден установленный законом порядок применения дисциплинарного взыскания (у истца перед наложением взыскания отобрано объяснение, сроки привлечения к дисциплинарной ответственности соблюдены).

На основании изложенного, суд апелляционной инстанции пришел к выводу, что правовых оснований для отмены приказа об увольнении и восстановления истца на работе не имеется, в связи с чем также не подлежат удовлетворению и требования истца о взыскании с ответчика заработной платы за время вынужденного прогула и денежной компенсации морального вреда.

Таким образом, доказательства, свидетельствующие о том, что сведения, которые работник разгласил, относятся к государственной, служебной, коммерческой или иной охраняемой законом тайне, указанные сведения были получены в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также соблюдение работодателем процедуры увольнения, предусмотренной законодательством РФ, дает правовые основания для признания увольнения работника по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ законным.

## **АПЕЛЛЯЦИОННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ СУД ОТ 16 АВГУСТА 2018 Г. ПО ДЕЛУ N 33-35741/2018**

Истец допустил разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну, а именно организовал проведение клиентов работодателя через подконтрольную Истцу организацию, допустил слив клиентской и подрядной базы, за что был уволен. Истец посчитал увольнение незаконным и обратился в суд с иском, о признании незаконным приказа об увольнении.

Как указал суд апелляционной инстанции, оставляя Решение Мещанского районного суда г. Москвы без изменения, апелляционную жалобу - без удовлетворения, при приеме на работу сторонами также заключен договор о конфиденциальности и неразглашении информации.

Кроме того, Ответчиком предоставлены доказательства, подтверждающие факт нарушения Истцом трудового договора и условий Конфиденциальности, а именно, раскрытие конфиденциальной информации, проведение клиентов наименование организации через подконтрольную ему (Истцу) организацию, передачу посредством средств коммуникации клиентской и подрядной базы организации третьим лицам.

Согласно материалов дела, указанные сведения были получены истцом в рамках выполнения им трудовых обязанностей.

Более того, Ответчиком, при наложении на Истца дисциплинарного взыскания в виде увольнения по пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, соблюдена процедура увольнения, предусмотренная законодательством.

В дополнение, суд отметил, что Истец пропустил установленный ст. 393 ТК РФ месячный срок на обращение в суд за защитой нарушенных трудовых прав, что является самостоятельным основанием для отказа в удовлетворении искового заявления.

Таким образом, дополнительной гарантией защиты работодателем своих интересов в споре с работником является срок на обращение в суд за защитой нарушенных трудовых прав.

Анализ вышеприведенной судебной практики демонстрирует, что привлечение работника к дисциплинарному взысканию в виде увольнения за разглашение сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную) возможно при выполнении следующих условий:

- на работника должна быть возложена обязанность не разглашать сведения,

составляющие охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную);

- сведения, составляющие охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную) должны быть получены работником в процессе выполнения им трудовых обязанностей;

- сведения, составляющие охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную) должны быть обозначены как таковые, то есть в отношении сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную) должен быть введен соответствующий режим, обеспечивающий их идентификацию и защиту;

- процедура увольнения, предусмотренная законодательством, должна быть соблюдена.

Все вышеуказанное работодатель должен быть готов подтвердить доказательствами.

В завершение, необходимо отметить, что согласно п. 7 ч. 1 ст. 243 ТК РФ в случае разглашения сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную), на работника возлагается материальная

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ответственность в полном размере причиненного ущерба.

Так как, нередки случаи, когда последствия разглашения работником сведений, составляющих охраняемую законом тайну (государственную, служебную, коммерческую или иную) не прекращаются увольнением такого работника, а работодателю нанесен значительный ущерб.

Чтобы иметь возможность привлечь работника к материальной ответственности, работодатель должен быть готов доказать:

- отсутствие обстоятельств, исключающих материальную ответственность работника;

- противоправность поведения (действия или бездействие) причинителя вреда;

- вина работника в причинении ущерба;

- причинная связь между поведением работника и наступившим ущербом;

- наличие прямого действительного ущерба;

- размер причиненного ущерба;

- соблюдение правил заключения договора о полной материальной ответственности.


*Готовьтесь заранее!  
Будьте внимательны!*

\*Лариса Шевченко


Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЛАРИСЕ ШЕВЧЕНКО —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



# Время перемен: как безболезненно провести реформы в компании?



*Елена Сидоренко*

«Прифинанс»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Рано или поздно любая компания сталкивается с необходимостью проведения изменений.

Они могут быть инициированы различными причинами:

– внешними – усиление или появление новых конкурентов, изменение потребностей клиентов, изменение законодательства, выход на другой рынок, появление новых технологий и т.д.;

– внутренними – изменение стратегии развития компании, запуск нового направления бизнеса, изменение запроса к квалификации работников, изменение мотивации сотрудников и т.д.

Изменения могут быть непредвиденными – как правило, это реакция на уже свершившиеся (в большинстве случаев негативные) события. Также изменения могут быть эволюционными, запланированными менеджментом компании. Как правило, это улучшения, связанные с автоматизацией процессов, повышением эффективности и производительности труда и т.д.

Не буду углубляться в типологию изменений. Хочу рассмотреть типичные проблемы, которые могут возникнуть на этапе их проведения, и обсудить пути их преодоления.

На моем консультантском опыте я сталкивалась со следующими типами проблем:

– сопротивление сотрудников. Они пытаются сохранить определенную последовательность, этапы и принципы выполнения обязанностей и внутренних коммуникаций. Корпоративную культуру «мы так делали всегда» очень сложно изменить. Немало отличных реорганизационных идей разбивались об эти скалы и тонули в игнорировании или саботаже сотрудников компании;

– неготовность собственников бизнеса или менеджмента компании к длительному процессу, на определенных этапах которого могут снизиться финансово-экономические показатели, желание получить позитивный результат одномоментно, попытки менять стратегию, агентов изменений и т.д.;

– использование «лучших практик». Нет единых инструментов, которые приведут к успеху – в каждой истории успеха были свои внешние и внутренние факторы и условия, свои ресурсы и возможности. Важно проанализиро-



вать не только весь процесс достижения успеха как последовательность действий и ресурсные возможности компании, а еще и проблемы, с которыми компания сталкивалась, как их преодолевала, а также логику принятия решений.

Это типичные сложности, исключить их невозможно, но можно минимизировать негативные последствия и стимулировать вероятность успеха.

Итак, с чего начинаем?

Элементарное стратегическое планирование и проектное управление:

– Определяем и фиксируем, что хотим изменить и какой результат получить.

– Определяем объекты воздействия – что, почему и как меняем. Какие инструменты и ресурсы можем использовать.

– Детальная проработка проекта в виде алгоритма действий, определение сроков и фиксация промежуточных результатов, в зависимости от которых будут корректироваться дальнейшие шаги.

– Прорабатываем план «А», «Б» и т.д. в случае недостижения промежуточных результатов.

– Еще раз весь проект в комплексе презентуем и согласовываем с собственником и менеджментом.

Теперь переходим к следующей важной стадии – донесение информации до сотрудников. Выстраивание внутренних коммуникаций, презентация планов, стратегии, объяснение причин и т.д. Четко озвученные цели, причины, действия и ожидаемый результат, как он скажется лично на каждом сотруднике, – все это поможет настроить на сотрудничество всех участников процесса изменений. Процесс внутренних коммуникаций, информирования сотрудников о текущем состоянии дел должен стать регулярным. Не обязательно устраивать общие собрания, достаточно каскадировать информацию по цепочке линейных руководителей или использовать online-каналы или традиционные каналы коммуникаций.

Будьте готовы к тому, что не все сотрудники воспримут ваши планы с энтузиазмом. Нужно четко понимать, что несколько недовольных сотрудников – это источник негатива для всего коллектива. Будьте готовы расстаться с ними. Причем чем быстрее, тем лучше. Обсуждение всех планов и действий в негативном свете не настроит коллектив на сотрудничество.

Предложите несогласным уволиться. Иницируйте увольнение тех, кто



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

будет источником недовольства и негатива в рамках происходящих процессов. Старайтесь прощаться с сотрудниками максимально корректно, иначе они продолжают негативные коммуникации.

Поощряйте наиболее активных сотрудников. Они станут агентами изменений. Ваши сотрудники должны понимать, что тем, кто участвует в процессах улучшения, будут доступны дополнительные бонусы и бенефиты. Это поможет постепенно менять корпоративную культуру на ориентированную на постоянные улучшения.


Всегда помним, что если процесс изменений запущен, то его нельзя останавливать. Необходимо следовать принятому плану, делая корректировки в зависимости от достигнутых промежуточных результатов. Если вы остановите процесс изменений, то рухнет все то, что уже сделано. Вы

не сможете откатить все до первоначального состояния, потому что старые связи уже будут изменены.


В идеале это – создание культуры постоянных изменений как улучшений и добровольное участие в этих процессах сотрудников компании.

**\*Елена Сидоренко,**  
руководитель направления HR Consulting юридической компании «Прифинанс»

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ЕЛЕНЕ СИДОРЕНКО —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для

# Интел увольняет...

**Н**о данным источников, близких к Intel, сообщается, что корпорация, численность которой достигла в конце 2018 года 107 400 человек по всему миру, на прошедшей неделе уволила сотни IT-работников, количество увольнений и причины не озвучены. Однако на запрос издания The Oregonian, администрация ответила «Изменения в наших трудовых ресурсах обусловлены потребностями и приоритетами бизнеса...»

Информаторы сообщают, что сокращения затронули центр, расположенный в Орегоне, где работало 20 000 человек, а также предприятия Intel в США, и административный объект в Коста-Рике.

Увольнения, произошедшие в Intel, обусловлены не только желанием сократить расходы, но и отражает изменения в структуре компании, а также в своих внутренних производственных технических процессах. В частности, ранее у Intel было несколько подрядчиков по управлению информационными технологиями, и требовалось много менеджеров, то теперь по данным The Oregonian, Intel передаст задачи управления IT, одному подрядчику – индийскому технологическому гиганту Infosys.

Заметим, что компания Intel в 2016 году сократила 15 тысяч сотрудников, за эти годы она успешно увеличила своё присутствие на рынке, т.к. помимо основного бизнеса – микропроцессоров для ПК и ноутбуков, представлен сектор центров обработки данных.

В настоящее время Intel готовится перейти на новые 10-нм производственные нормы – этот процесс будет лучшим в индустрии, собирается построить несколько многомиллиардных фабрик в Орегоне, и создать 1750 новых рабочих мест, за счет введения третьей очереди в Хиллсборо (штат Орегон) завода D1X, и в дальнейшем планирует открыть фабрики в Ирландии и Израиле.

Журнал  "Управление персоналом"

2019 г.



**Эксклюзивно для**





# Итоги выставки-форум «Корпоративные события»



14 по 16 марта 2019 года состоялось крупное мероприятие в event-индустрии, которое включило в себя выставку, 2 конференции: «Wedding Time Communication» и «Event Time Communication», премию «Event Space Awards», а так же конкурс «Лучший свадебный ведущий 2019».

## Выставка:

Сама выставка была небольшой, но оказалась очень полезной для ее участников и посетителей: некоторые стендисты прямо на месте смогли заключить договора. Так как, «Корпоративные события» проходили совместно с многолетней свадебной «Wedding Fashion Moscow», многие невесты нашли себе гостиницы, кондитерские фабрики и компании, занимающиеся разработкой и постановкой развлекательных программ. Даже сами организаторы нашли новых партнеров, готовых к сотрудничеству на различных условиях.

## Wedding Time Communication

В первый день прошла свадебная конференция для всех представителей

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**

связанных с данной отраслью: свадебные агентства и салоны, ведущие, площадки для проведения мероприятий, редакторы крупных свадебных журналов, дизайнеры свадебных и вечерних нарядов, декораторы и флористы.

Профессиональные спикеры рассказали о своем многолетнем опыте, ошибках, проблемах и их решениях, представили участникам самые новые и нестандартные площадки для проведения мероприятий, раскрыли особенности проведения свадеб за рубежом, обсудили самые значительные тренды и многое другое.

Журнал 

2019 г.



# Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

И БИЗНЕС-КОНГРЕСС С УЧАСТИЕМ СПИКЕРОВ ИЗ РЯДА УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ И  
КОНГРЕСС ПРОЙДУТ  
**29 МАЯ 2019 Г.**

(КОНФЕРЕНЦИЯ И ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие работодатели
- Деловая репутация
- Лидеры отрасли
- Бурный рост
- Бизнес-проект
- Корпоративная культура
- Диверсификация
- Лучшие сайты
- Международная экспансия
- Модель управления
- Массовый рекрутмент
- Команда топов
- Agile team
- Трансформация
- Эффективность бизнеса
- Лучшие кадровые агентства
- Лучшие пиар-агентства

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Лучшие CEO
- Лучшие бизнес-тренеры
- Лучшие hrd
- Лучшие авторы

# HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

29 МАЯ

С 10<sup>00</sup> ДО 20<sup>00</sup>

ОТЕЛЬ САВОЙ  
(ЗИМНИЙ САД)

 ПРИГЛАСИЛ РЯД ОЧЕНЬ ОПЫТНЫХ СПИКЕРОВ ИЗ КРУПНЫХ ФИРМ ПОДЕЛИТЬСЯ МНЕНИЯМИ И ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ.

Вопросы конференции и круглого стола по окончании:

- Что такое есть HR бренд?
- В чем его отличия от обычного бренда?
- Стоимость затрат в начале и потом?
- "Подводные камни" на пути строителя?
- Кто в компании может тихо выступить против?
- Финансовой выгоды не видеть. Так зачем?

УЧАСТИЕ ПОДТВЕРДИЛИ:



**Виктория Петрова**  
(ЛюдиПипл, Русал)



**Татьяна Ананьева**  
(Апостроф)



**Татьяна Кожевникова**  
(HRD ЧМ по футболу 2018)



**Борис Жалило**  
(бизнес-тренер)

**Татьяна Пригожина**  
(БазелЦемент)

ПРИГЛАШЕНЫ:

HRD крупных компаний разных сегментов бизнеса (банки, фарма, ритейл, IT, логистика, финансы, производство, кадровые агентства, консалтинг)

Подробности по почте [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)

[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

## Международная программа развития инновационных проектов preseed стадии

### Новый VI сезон Международного конкурса научно-технических проектов «Инновационная радиоэлектроника»

Стартовал новый VI сезон конкурса INRADEL, концепция которого заключается в подготовке перспективных инновационных научно-технических проектов от стадии «идеи» до реализации на практике.

Организаторы: ведущий аналитический центр отечественной радиоэлектронной промышленности АО «ЦНИИ «Электроника» при поддержке Министерства промышленности и торговли РФ.

Проект INRADEL – это не просто конкурс «Инновационная радиоэлектроника», это hardware экосистема поддержки стартапов на ранней стадии. Пять лет мы помогаем молодым инноваторам (студентам и аспирантам) прокачать идею до уровня pre-seed за полгода интенсивной работы.

В VI сезоне конкурса определено 5 новых направлений:

- цифровые технологии;
- биотехнологии;
- связь и навигация;
- индустрия 4.0;
- микроэлектроника.

Участников ожидает насыщенная образовательная программа: Science Slam INRADEL (уже в марте!), двухдневный интенсив для стартапов INRADEL CAMP 2019, мероприятия партнеров, прохождение видеокурса, а также традиционное участие в международных выставках и экскурсии на ведущие отраслевые и IT-компании. В новом сезоне конкурсанты попробуют свои силы в кейс-чемпионате от предприятий радиоэлектроники.

Авторы лучших работ сезона будут награждены специальными призами от представителей промышленности, а также разделят денежный призовой фонд в размере 2 млн рублей. Лучшие проекты сезона примут участие в российско-китайской премии индустриальных инноваций INNOVATION AWARDS (сентябрь 2019).

Пройди путь от «идеи» до стартапа вместе с INRADEL!