

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71852, 70555, 72635

№ 11  
(519)

2019

Главная тема: **КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ**



Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Коучинг руководителей и коучинговый стиль управления – это совсем разные процессы.**

**Елена Беляева как практик hr доступно и глубоко говорит в интервью о проблемах его применения**

*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»



стр. 30

**В**ысшая школа учит чему угодно, кроме реалий бизнеса и прикладных вещей...



Дмитрий Тихонов,  
ЭКСПЕРТ ПО ПРИКЛАДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

стр. 49

**С**амая распространённая ошибка, которую я вижу среди управленцев – это раздача поручений, а не постановка задачи...

**Е**сли вы склонны забывать о договоренностях, не ждите, что ваша команда будет о них **ПОМНИТЬ...**



Екатерина Грибова,  
АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**МОТИВАЦИЯ**  
Мотивация – это лучший катализатор эффективности  
Даная Дале, ПМХ

15

**КОУЧИНГ**  
Коучинговый стиль в управлении  
Елена Беляева, «Грундфос»

23

**УВОЛЬНЕНИЕ**  
Режиссерам еще труднее увольнять чем бизнесменам?  
Алена Путивцева

30

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
Прикладной менеджмент – совокупность методик управления в российском бизнесе в целом  
Дмитрий Тихонов, эксперт по прикладному менеджменту

33

**ДИСКУССИЯ**  
Как добиться эффективного взаимодействия производства и коммерции  
Дарья Дубровская, автор-эксперт

39

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
Всё о бизнесе за два часа: Секреты юристов и бухгалтеров  
Елена Ёлгина, Елена Смолякова, Александр Мельников

49

**КОММЕНТАРИЙ**  
Постановку задач делайте от цели  
Екатерина Грибова, АО «ЭР-Телеком Холдинг»

53

**КОММЕНТАРИЙ**  
Берегите репутацию руководителя  
Татьяна Баклагова, Antal Russia

57

**НОВОСТИ**  
Легендарный Ицхак Адизес выступил в Москве с лекцией собрав более 1000 участников

58

**ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ**  
Джон Клифтон Богл  
Римма Абол

61

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
13 правил управления сотрудниками  
Надежда Стяжкина, Antal Russia

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 08.04.2019 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 >

№11  
(519)

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

TR@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

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

# Мотивация – это лучший катализатор эффективности

*Многогранность мотивации бесконечна...*

*Время, место, размер, возраст, знания, опыт и прочее требуют создавать самые причудливые ее формы... это как облака на небе... все разные и ветер, и погода меняют их*

*Даная Дале*

ПМХ

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Что Вы скажете тем лидерам бизнеса, которые мотивацию не считают важным моментом эффективности, уповая на технологии, систему менеджмента и контроль?



не казалось, что таких уже не осталось. Сейчас все знают, насколько важны мотивация и вовлечение

## ЕСЛИ КОМПАНИЯ БУДЕТ ПЛАТИТЬ СВОИМ СОТРУДНИКАМ СУЩЕСТВЕННО НИЖЕ РЫНКА, ТО ДМС, ФИТНЕС ИЛИ УЧАСТИЕ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ ИХ МОТИВИРОВАТЬ НЕ БУДУТ

сотрудников. Немотивированные сотрудники не показывают требуемых результатов, и от этого страдают показатели компании. Другое дело как мотивировать.

**УП** В каких видах бизнеса мотивация есть ключ к успеху?

—В принципе, в любых. Если вы не осознаёте, что в компании существует своя корпоративная культура, это

вовсе не отменяет того, что она у вас есть. Так же и с мотивацией. Для того чтобы сотрудники делали все для развития и процветания компании, нужна система мотивации, и это не зависит от вида бизнеса.

Другой вопрос, что нет смысла заниматься «плюшками» или вопросами самоактуализации, если не решен вопрос с базовыми потребностями сотрудника. Если компания будет платить своим сотрудникам существенно ниже рынка, то ДМС, фитнес или участие в кросс-функциональных проектах их мотивировать не будут.

**УП** Неформальные лидеры могут свести на нет усилия лидера по мотивации людей?

— Само определение неформального лидерства говорит за себя — «обладают властью/влиянием над сотрудниками».

Свести на нет усилия «лидера по мотивации людей»? Если мы говорим о настоящем лидере, то не могут.

Если в компании есть неформальные лидеры, это может сказаться на ее деятельности как положительно, так и отрицательно. И зависеть это будет во многом от поведения формального лидера.


Необходимо понимать, что «неформалы» благодаря своим личностным качествам и харизме могут определенным образом влиять на коллектив. Считаю, что лидеру обязательно нужно работать с ними в тандеме. Каждый лидер должен знать, что можно поощрять инициативу неформальных лидеров, предоставлять им условия для профессионального роста, ис-

дят от руководителя. И конечно мало кто осознает, что демотивированный персонал – это последствия неправильного управления руководителем. Способность мотивировать персонал является необходимой компетенцией лидера. Одна из главных задач лидера /руководителя – построить такую мотивационную систему, благодаря которой эффективность работы окажется максимальной.

Если рассматривать оркестр как командную работу, то помимо индивидуальной мотивации, должна быть и командная, ориентированная на достижения общей цели. И тут важную

## КАЖДЫЙ ЛИДЕР ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, ЧТО МОЖНО ПООЩРЯТЬ ИНИЦИАТИВУ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ

пользуя при этом различные подходы – проекты по наставничеству, подключать к сложным нестандартным задачам, участвовать в формировании корпоративной культуры, организации корпоративных и спортивных мероприятий и т.д.

 **Мотивация — это оркестр из разных инструментов или соло лидера? Надо ли синхронизировать мотивацию всех важных специалистов?**


— Народная мудрость гласит: люди приходят в компанию, а ухо-

роль играет первое лицо компании и его проводники – топ-менеджеры.

Если речь об оркестре как о составных частях мотивации, то безусловно надо понимать, что люди разные, поэтому реагируют на разные вещи. Хороший HR должен держать руку на пульсе и через обратную связь стараться выявлять актуальные мотиваторы ключевых специалистов и работать с ними совместно с непосредственными руководителями этих сотрудников.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Есть лидеры, которые мотивируют только ТОПов своей команды. Так можно?**

— Компания – единый механизм. Результаты и успех, которые достигнет компания, – общие на всю команду. Если лидер команды замотивирует только ТОПов, то остальная команда в дальнейшем вряд ли позволит собой управлять. И о каком результате в таком случае можно говорить?

В настоящее время, когда в компании могут работать разные поколения, лидер должен не только иметь эмоциональный интеллект и понимать

## **ЕСЛИ ПОДЧИНЕННЫЕ ПЕРЕСТАЛИ ВИДЕТЬ СМЫСЛ В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТО НИКАКИЕ УГРОЗЫ НЕ СМОГУТ ИХ ЗАСТАВИТЬ ВЫПОЛНЯТЬ СВОИ ЗАДАЧИ**

сотрудников, но и быть искренним, обладать развитой способностью к эмпатии. Нужно уметь мотивировать разные поколения и группы сотрудников, учитывая, что одни и те же мотиваторы просто не будут работать.

Если подчиненные перестали видеть смысл в своей деятельности, то никакие угрозы не смогут их заставить выполнять свои задачи. Лидер будет добиваться лучшего результата, если найдет подход к каждому сотруднику,

тем самым давая возможность почувствовать свою ценность для команды.

 **15 лет назад фитнес и ДМС как-то был интересен людям. Что сегодня?**

— И сегодня тоже. Вопрос: кому и когда? Об этом много говорили и продолжают говорить. Не буду подробно останавливаться на том, что есть: мотивация привлечения, удержания, мотивация к эффективной деятельности.

На каждом этапе развития сотрудника в компании и самой компании могут работать абсолютно разные

мотиваторы и надо уметь их выявлять. Кроме того, стоит учитывать и потребности человека в данный момент времени, а они могут меняться, соответственно будут меняться и мотиваторы.

Если смотреть на статус позиции в компании, то мы с вами знаем, что линейного сотрудника мало мотивируют стратегические цели, и наоборот. Мы должны говорить не о том, что какие-то из инструментов пере-

стали работать. Важнее найти те, которые будут подходить именно нашим сотрудникам в текущий момент времени для получения наилучшего результата.

Сказать однозначно, что ДМС и фитнес больше не мотивируют нельзя. Для поколения Z важно чувствовать свою значимость для общества, приносить пользу и принимать участие с компанией, к примеру, в благотворительных акциях. Им также важны свободный график, бренд работодателя, коучинговый подход в руководстве, непрерывное развитие, персонализация, общение, самореа-

требности. Этот механизм как работал раньше, так актуален и сейчас.

Известный факт, что удержать ценного сотрудника невозможно только деньгами, поскольку когда-нибудь его перекупит другой работодатель. Наша задача максимально полно удовлетворить потребности сотрудника и своевременно корректировать инструменты стимулирования. Это позволяет обеспечить вовлеченность и лояльность работника.

К примеру, у нас в холдинге занятия спортом всячески поощряются. Ежегодно формируется спортивный

## ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ МОТИВИРОВАННЫМ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, ЭФФЕКТИВНЫМ

лизация. У поколения X другие якоря: стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Им важны ДМС, гарантии, социальные льготы.


В своё время было введено понятия «кафетерия» как гибкой программы бонусов и льгот в рамках дополнительной мотивации. В рамках программы сотрудник сам мог выбирать, что интересно именно для него: ДМС, питание, фитнес, дополнительное обучение, компенсация расходов на туристические поездки или что-то другое. Сотрудник видит стремление компании удовлетворить важные для него по-

календарь событий, проходят 2 спартакиады и соревнования предприятий более чем по 10 видам спорта. В каждом физкультурно-оздоровительном комплексе проводят тренировки профессиональные инструктора. Наши предприятия в Тульской области запустили фитнес-программу «Новое тело за 9 дней», участники регулярно посещали групповые занятия, получили индивидуальные программы питания.

На ряде предприятий действует велосипедное движение. Президент компании возглавляет Федерацию бокса в Тульской области и развива-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ет этот олимпийский вид спорта. Мы массово принимаем участие в забегах и других городских и областных спортивных мероприятиях. После занятия спортом сотрудники возвращаются «свежие», энергичные, сплоченные, еще более способные к эффективной работе.

 Мне пришлось расстаться как-то и не раз с успешными сотрудниками, потому что я устал их мотивировать. Новые работали лучше и быстрее без мотивации за радость самого процесса работы, новых знаний и контактов при достойной компенсации. А так можно?


— Важно не приписывать свою мотивацию своим же сотрудникам. Карты мотиваторов никто не отменял.

## УСПЕШНЫЙ «ПРОДАЖНИК» ВРЯД ЛИ БУДЕТ РАБОТАТЬ И УЖ ТЕМ БОЛЕЕ ПЕРЕСТАНЕТ БЫТЬ УСПЕШНЫМ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ «КНУТА»

Анализируя карту мотиваторов, вы сможете принять решение и о найме сотрудника, и о том, как оказывать на него влияние в процессе совместной деятельности. Здесь важно понять каких людей вы видите в своей команде, с какой мотивацией. После анализа вы начинаете подбирать таких, чтобы их мотиваторы совпадали

с целями вашего отдела в частности и компании в целом.

Но, безусловно, бывают случаи, когда сотрудники выгорают или просто достигают своего потолка в компании. И если мы не можем в этой ситуации ничего предложить (перейти на новый уровень), то логично, что человек или уйдет сам или с ним придется расстаться. Такой человек перестает быть мотивированным и, как следствие, эффективным.

 Продажники – 80% бизнес тренеров ими заняты. Последнее время тренеры советуют мотивировать их кнутом, а не пряниками (воронка продаж, звонки, отклики, презентации). Так стоит?

— Что мы считаем кнутом, а что пряником? Если говорим о воронке продаж, аналитике, презентациях — это все те инструменты, которые позволяют оценить эффективность процесса.


Современные тренеры как раз продолжают работать с мотивацией пря-

ника. История кнута для неуспешных компаний и руководителей. Успешный «продажник» вряд ли будет работать и уж тем более перестанет быть успешным в корпоративной культуре «кнута».

Современные компании идут в сторону развития мотивации каждой личности в рамках организации. Обратите внимание, что в части компаний HR департаменты теперь называют департаментами по развитию талантов, а директоров по персоналу – директо-

## HR-БРЕНДИНГ СЕГОДНЯ – ОДИН ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ И НЕПРОСТЫХ ИНСТРУМЕНТОВ РАБОТЫ HR


рами по счастью. Но это не отменяет KPI и результата как сотрудника, так и отдела.

 Как-то год проживая в глубинке Тосканы в Италии я наблюдал, что персонал фирм был мотивирован самим фактом принадлежности к коллективу. Почему у нас такое можно встретить только в компаниях с сильным HR брендом?

— HR-бренд действительно очень важен для компании. Это влияет на её узнаваемость среди соискателей, статус на рынке труда. У компаний с сильным HR-брендом можно выделить несколько похожих черт:

- Сотрудников устраивают условия труда;
- У компании есть возможность привлечь лучших специалистов, поскольку кандидаты хотят работать в компании;
- Сотрудников легче вовлекать в процессы, они разделяют общие ценности;
- Сотрудники более мотивированы и инициативны;
- Снижается текучесть персонала.

Безусловно, HR-брендинг сегодня – один из самых важных и непростых инструментов работы HR. Существует прямая зависимость от того, как компания воспринимается на рынке, и кто к вам приходит.

 Как подбирать персонал, который можно чем-то мотивировать?

— Руководителю изначально необходимо понимать для каких задач привлекается персонал.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Уже с процесса отбора персонала выявляются мотивирующие факторы. Появляется понимание о том, что нужно кандидату от компании и компании от кандидата.

Мотивация со временем изменчива, и поэтому нужно анализировать потребности сотрудников, сопоставлять с их деятельностью, с предоставляемыми условиями.

Иногда не понятно, о чем идут жалобы руководителей: «... у Иванова глаза не горят...»? Мотивацию не-


На практике, я встречалась с руководителями, использующими метод мотивации страхом. «Если Вы не делаете так, я вас покараю...» – создать сотруднику постоянное психологическое напряжение. Но далеко не все готовы и могут «выживать» при такой системе.


Мотивация, основанная на страхе мне не близка. Страх любого характера, превышающий критический порог, может отразиться и на здоровье. Он проявляется в виде возбуждённого/подавленного эмоционального состо-

## ТАМ, ГДЕ НУЖНЫ ИННОВАЦИИ, СТРАХУ НЕТ МЕСТА

обходимо непрерывно поддерживать, что является задачей руководителя.

яния, а это уже негативно влияет на трудовую деятельность и эффективность.

 **Мотивация страхом занимает 80% в России по мнению известного эксперта Травина. Он прав?**

 **Когда и почему страх опасен в мотивации?**

— С этим экспертом и его исследованиями я не знакома. Сотрудники и компании, живущие в таких условиях, остались, но это скорее исключение – не более 20%, но уж точно не 80%. Или они пытаются этот факт активно скрыть от внешнего мира. Как правило, это компании полугосударственные, где во главе сидят бывшие военные, либо менеджмент остался «советским», не готовым к современным реалиям.


— Там, где нужно развивать, проявлять самостоятельность и инициативу. Там, где нужны инновации, страху нет места. В компаниях, где идут «пинки», чтобы «не получить нагоняй», работники пытаются избежать «опасных» задач. Любой новый проект в ситуации, когда нет права на ошибку, будет угрозой для сотрудников, которые поддерживают или иницируют эти начинания. Подобное отношение



не приводит к эффективности процессов и развитию бизнеса. Невозможно устрашением повысить квалификацию специалиста или сделать лояльным наемного управленца.

Убедена, что сотрудников необходимо мотивировать на позитивное мышление. К примеру, в процессе инновационной деятельности сотрудников мотивируют к дальнейшему поиску решений. А страх совершить ошибку приводит только к отказу от поиска решений после первой неудачи.

## ОТ HR ЖДУТ ВЫСОКОЙ СКОРОСТИ РЕАГИРОВАНИЯ

 **Цифровизация и мотивация – как все это изменит мир бизнеса?**

— Ключевой задачей многих предприятий в отрасли становится повышение эффективности бизнеса через информационные технологии и постепенный переход к Индустрии 4.0. Эта тема оправдывает себя: те предприятия, которые проводят цифровизацию в бизнесе, отмечают ее эффективность. Сейчас идет этап наращивания «цифровых компетенций» в цифровизации бизнеса.

К примеру, у нас сейчас применяются технологии, относящиеся к «интернету вещей». Современное произ-

водство невозможно без мониторинга местонахождения сотрудников (для подземной добычи) и транспорта (для открытой добычи), удаленного управления системами жизнеобеспечения, внедрения виде-аналитики.

Если говорить о факторах успеха цифровизации внутри компании, то нужно подчеркнуть корпоративную культуру, которая должна быть направлена на мотивацию, удержание сотрудников с определенными компетенциями. Тут встает задача привлечь лучших, мотивировать и повышать их уровень знаний. Также важной зада-

чей становится изменение сознания текущих специалистов и их мотивация в условиях глобальной автоматизации.

Разрабатываются и новые решения для автоматизации HR-процессов. Активно внедряются digital-инструменты, автоматизируется работа с талантами, обучение переходит в онлайн-форматы, появляются автообзвоны. Тот же Real-TimeFeedback, который можно назвать инструментом управления эффективностью, позволяет сотруднику через web или мобильное приложение дать обратную связь участникам проекта.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


От HR ждут высокой скорости реагирования, и, безусловно, автоматизация процессов этому способствует. Поэтому важной компетенцией для нас является готовность к изменениям и постоянному развитию.

**\*Даная Дале, директор ПМХ по персоналу и кадровой политике**

Беседовала А. Юрова

Журнал ,

2019 г.

 **Водоросли в океанах выделяют серу вокруг которой и растут облака... Кто должен выделять серу для мотивации и где должны выпадать дожди для роста эффективности бизнеса?**

— Рыба гниет с головы, так и с мотивацией. Ошибочно считать, что она должна «выплывать снизу». Многое определяет руководитель компании, а вот задача дальше — это реализовывать с точки зрения эффективности каждого человека/отдела/компании.

**Справка:** Промышленно-металлургический холдинг – российская горно-металлургическая компания, в которую входят предприятия по добыче и переработке коксующегося угля и железной руды, производству кокса, чугуна, литейных изделий, продукции порошковой металлургии. ПМХ является крупнейшим в мире экспортером товарного чугуна и ведущим поставщиком товарного кокса в СНГ. Основные производственные активы группы расположены в Кемеровской, Белгородской, Тульской и Калужской областях Российской Федерации.



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

**Эксклюзивно для**



# Коучинговый стиль в управлении

**УТ** Много пишут и говорят о коучинговом стиле (КС) управления...но кажется мало кто понимает смысл, цели и результаты? Зачем КС в бизнесе?



Коучинг – это работа, направленная на достижение результата. Коучинговый стиль управления учит человека ставить цели и добиваться их реализации, самостоятельно прорабатывая возможные варианты и выбирая лучший. При этом цели могут быть совершенно разными – от «стать генеральным директором» до «научиться делать яркие презентации».

Используя коучинговый стиль во взаимоотношении с подчинёнными, руководитель получает две вещи. Во-первых, решение как таковое. Во-вторых, высокую мотивацию сотрудника: всегда интересней делать то, к



*Елена Беляева*

«Грундфос»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чему ты пришел сам, чем то, что говорят тебе другие. Чужое мнение, даже если это мнение эксперта или начальника, может восприниматься равнодушно. Если оно не созвучно вашему, то вы будете следовать ему без особого энтузиазма.

Один из ключевых моментов коучинга – в том, что руководитель не навязывает своё видение подчинённому, а направляет его на формирование собственного мнения. Это под силу далеко не всем: часто сотрудники приходят с проблемой, подсознательно уже переложив её на плечи начальника. В боль-

читься быть психологом – по отношению как к подчинённому, так и к самому себе. Второе сложнее, потому что многие руководители – лидеры, привыкшие говорить, а не слушать.

Коучинговый стиль нужен, когда руководитель хочет научить свой персонал думать и принимать решения самостоятельно. Сотрудники, с которыми взаимодействуют по законам коучинга, не только хорошо понимают, чего от них ждёт компания и хорошо выполняют свои обязанности, но и способны делать что-то помимо своих основных задач, проявлять инициативу и мыс-

## КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ УЧИТ ЧЕЛОВЕКА СТАВИТЬ ЦЕЛИ И ДОБИВАТЬСЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ, САМОСТОЯТЕЛЬНО

шинстве случаев руководители ведутся на эту «манипуляцию», мгновенно выдавая готовое решение. У такой схемы взаимодействия есть преимущество: проблема решается быстро. Но оно нивелируется тем, что менеджеру приходится постоянно тратить время на задачи, с которыми подчинённый мог бы справиться самостоятельно.

Для работы в коучинговом стиле от руководителя требуется большая вовлечённость в процесс развития сотрудника, готовность инвестировать свое время и силы. Он должен нау-

лить в более глобальных перспективах. И в этой работе «сверх должностной инструкции», которая выполняется с желанием и горящими глазами, и есть одна из главных выгод использования такого стиля.

**УП** До появления коучингового стиля жизни на Земле не было ничего или ходили динозавры?

С моей точки зрения, коучинговый стиль в том или ином виде существовал всегда. Его нельзя назвать изобре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тением нашего времени. Во все времена были люди, которые понимали важность развития своих подопечных и знали, как направить других к достижению целей. Раньше это были наставники, учителя, старшие товарищи, советники – коучинг мог проявляться в разных формах. Как отдельный стиль управления коучинг оформился и стал активно продвигаться не так давно – в силу того, что менеджменту как науке всего около 100 лет, а активно он начал развиваться только в последние десятилетия.


Сейчас многие в той или иной мере знают коучинг и используют его в рабо-

коучинг, agile, scrum и т.д. Но, с моей точки зрения, это не означает, что оно поддерживается всеми сотрудниками, поэтому выглядит искусственно.

Сотрудники хорошо воспримут коучинг, если руководитель будет применять этот метод осознанно и с желанием, а не потому, что получил указание свыше. Сложности с внедрением коучинга могут возникнуть только в том случае, если сотрудники не привыкли решать рабочие проблемы самостоятельно. В этом случае процесс перехода затянется и скорее всего будет болезненным.


## ПРАВИЛЬНЕЕ БЫЛО БЫ ГОВОРИТЬ О ПЕРЕХОДЕ НА НЕГО ОТДЕЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

те и личной жизни, поэтому он приобрел большую популярность.

 **Как реагируют сотрудники, если компания вдруг переходит на КС управления?**

Коучинговый стиль – характеристика стиля управления конкретного руководителя, поэтому, правильнее было бы говорить о переходе на него отдельных менеджеров, но не всей компании. Безусловно, есть организации, которые открыто заявляют о внедрении того или иного новшества – будь то

В любом случае, ни одна компания не может перейти на использование коучингового стиля управления «вдруг». Этот процесс очень энергозатратный, так как требует существенного изменения поведения и руководителей, и их персонала.

 **Вначале была идея КС...потом ее внедрили в жизнь... Как и с кого начать? Нужна ли подготовка, а потом оценка результата?**


— Я не верю в то, что коучинг можно «внедрить». Можно его развивать в



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компании, создавать условия для его использования, но навязать – невозможно. Природа коучинга строится на собственном желании человека: быть коучем или коучи – сотрудником, в отношении которого используют коучинговый стиль управления.

Подготовка руководителей, безусловно, нужна, и для многих этот подход станет определенным открытием. Начинать следует с тех менеджеров, которым коучинговый стиль интересен. Это повышает вероятность успешного внедрения и создает положительный

 Допустим, ТОПам это понятно и интересно. А остальных надо как-то подготовить и мотивировать к КС?

— Да, разумеется. Мотивацией для сотрудников может быть возможность развиваться, самостоятельно принимать решения. Рабочие взаимоотношения, основанные на философии коучинга, нацелены на раскрытие профессионального потенциала сотрудника. Они помогают приобрести новый опыт и в перспективе, возможно, подняться по карьерной лестнице. Кроме того, такой стиль управления повышает

## КОУЧИНГ НЕЛЬЗЯ НАСАЖДАТЬ НАСИЛЬСТВЕННО

пример, на который можно ориентироваться в дальнейшем. Оценка результата также необходима, но она должна проводиться в релевантных показателях.

Так, например, не стоит оценивать, владеют ли руководители коучинговым стилем управления, с помощью опроса сотрудников в стиле: «Проводилась ли с вами коучинговая сессия?» Как правило, результаты внедрения коучингового стиля можно наблюдать через удовлетворенность персонала, количество вертикальных и горизонтальных карьерных продвижений среди сотрудников отдела/компании, достижение бизнес результатов.


доверия между руководителем и подчинённым, минимизирует количество конфликтных ситуаций. Косвенно это влияет на личную эффективность сотрудника.

Возвращаясь к концепции «доброе воли», повторю, что коучинг нельзя насаждать насильственно. Он подходит для взаимоотношений с сотрудниками с определённым характером, жизненной позицией, готовыми и желающими расти. Если эти условия не соблюдены, то попытки менеджера кардинальным образом изменить стиль управления вряд ли увенчаются успехом.

 Назовите основные отличия авторитарного стиля управления от КС?

— При авторитарном стиле руководитель говорит сотруднику, как выполнить задачу, а при коучинговом – нет. В первом случае решение принимает руководитель, во втором – подчинённый. Авторитарный стиль не подразумевает личностного роста сотрудника, а коучинговый – наоборот, делает личностное развитие персонала одной из своих целей. Авторитарный стиль подходит в отношении сотрудников с


мать такое поведение менеджеров как демонстрацию двойных стандартов в управлении. Последствия этого могут быть самыми разными – от пересудов в курилках до уходов сотрудников.

 А если в компании форс мажор и прорвало трубу – лидер и рабочие должны, применяя КС, решать проблему или как всегда с помощью какой-то “матери”?

— Коучинговый стиль используется только тогда, когда есть время и жела-

## ПОСЛЕДСТВИЯ ЭТОГО МОГУТ БЫТЬ САМЫМИ РАЗНЫМИ – ОТ ПЕРЕСУДОВ В КУРИЛКАХ ДО УХОДОВ СОТРУДНИКОВ


чётко очерченным функционалом, не предусматривающим вариативность в исполнении обязанностей. Коучинг же подходит для сотрудников, перед которыми стоят более креативные задачи.

 Первое лицо должно задавать тон или царь не обязан исполнять законы, изданные для подчиненных?

—Любое начинание в компании должно поддерживаться руководством на личном примере. Если этого нет, то инициатива не получит никакой реализации, а сотрудники будут восприни-


ние этим заниматься. Подчеркну, что на первых этапах он действительно требует много времени. Например, сотрудник приходит с той или иной проблемой – и руководитель помогает ему найти решение. Во второй раз ситуация повторяется, а в третий – сотрудник уже не придёт, потому что сможет принять решение самостоятельно. Но, разумеется, если ситуация нештатная, требующая немедленных действий, то времени на поиск лучшего решения просто нет. В такой ситуации вполне естественно вернуться к авторитарному стилю управления, в этом нет ничего плохого.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Бирюзовые компании – у них КС давно и изначально есть база работы или это нечто иное?**

— Бирюзовые компании – философия, которую не так просто перенести в реальность. Таких компаний немного – и в России, и в мире. Вообще, это скорее некий миф, который существует сейчас на рынке и воплощает надежду на «светлое будущее». Концепция «бирюзы» хорошо сочетается с коучингом, но, думаю, неправильно было бы говорить, что «бирюза» однозначно подразумевает коучинговый стиль управления. Полагаю, что ответ на вопрос, приживётся или нет коучинг в таких компаниях, во многом будет зависеть от того, изначально ли они создавались как организации с «бирюзовой» концеп-


ют штатных коучей или пользуются услугами приглашенных специалистов. Топ-менеджеры или другие ключевые сотрудники часто посещают внешние коучинговые сессии. Коучинг даёт многое не только для личного развития, но и для развития бизнеса. Так, владельцы бизнеса могут приглашать коуча, чтобы понять, куда двигаться дальше.

 **ВТБ банк в интервью УП рассказывал о том, что он давно привлекает маститых западных коучей для работы с ТОПами, но можно говорить о том, что это и есть КС управления?**

— Привлекать коучей для работы с топками не значит практиковать коучинговый стиль управления. Коучи при-

## ВО ВТОРОЙ РАЗ СИТУАЦИЯ ПОВТОРЯЕТСЯ

ций или же она была выработана позже, только начинает обкатываться и т.д.

 **Штатный коуч в BMW банке в Москве был уже 10 лет назад. А что сегодня в бизнесе по Вашим прикидкам с использованием коучинга?**

— Коучинг можно назвать мега-трендом нашего времени, захлестнувшим бизнес. Сегодня многие компании име-

ются для того, чтобы менеджеры могли лучше решать свои бизнес-задачи. Но это не означает, что после таких консультаций менеджер обязательно станет применять коучинг в отношении со своими подчинёнными – он вполне может остаться авторитарным руководителем. Коучинг может использоваться для решения одной, определённой задачи, никак не повлияв на принципиальное отношение руководителя к управлению своими сотрудниками.

Эксклюзивное интервью для 

## Что надо менять в правилах фирмы при использовании КС и как изменить требования к новым сотрудникам?

— Если руководитель придерживается коучингового стиля управления, то требования к новым сотрудникам изменятся автоматически. Он будет искать людей, которые могут думать, самостоятельно принимать решения и предлагать новые, нестандартные подходы. Отмечу, что сейчас идёт смещение в сторону именно таких сотрудников — они более мотивированы, у них более гибкое мышление. Рекрутеры все чаще обращают внимание на кандидатов, которые, например, могут не иметь опы-

придерживаются авторитарного стиля, то амбиции подчинённых могут угаснуть, не получив дальнейшего развития.

## Как влияет КС на HR бренд компании?

— С моей точки зрения, коучинговый стиль влияет на HR-бренд компании позитивно. В сознании людей это делает её более современной, открытой новым тенденциям. У компании появляется имидж предприятия, где заботятся о развитии сотрудников, стремятся поддерживать их в стремлении приобре-

## У КОМПАНИИ ПОЯВЛЯЕТСЯ ИМИДЖ ПРЕДПРИЯТИЯ, ГДЕ ЗАБОТЯТСЯ О РАЗВИТИИ СОТРУДНИКОВ

та работы в конкретных программах, но при этом испытывают огромное желание получить новые знания. Такие люди для компании выглядят намного более привлекательно, чем кандидаты, которые проработали в определенных областях много лет, но при этом полностью утратили способность учиться и стремиться к чему-то новому.

Компаниям, которые планируют практиковать коучинг, также следует обратить внимание на свой кадровый резерв. Необходимо понять, какой стиль управления у руководителей таких «резервных» сотрудников. Если они

тать новые знания. Уверена, что в итоге это оказывает влияние и на бизнес-результаты компании в целом.

## Лично Вам комфортно работать при КС?

— С моей точки зрения, коучинговый стиль эффективен, поэтому для меня он является одним из предпочтительных. Оговорюсь, что «одним из» — потому что использовать один стиль во всех ситуациях, безусловно, нельзя. Я глубоко убеждена, что во многих ситуациях сотрудники могут предложить

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

более интересные варианты решения той или иной задачи, чем руководи-

рые в силу черт характера, никогда не доверят ответственность за принятие

## КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ ПОДХОДИТ НЕ ВСЕМ РУКОВОДИТЕЛЯМ

тель. Руководитель часто действует, основываясь на своём многолетнем предыдущем опыте: если он видит, что задача повторяет те, с которыми ему уже не раз приходилось сталкиваться, то скорее всего он примет аналогичное решение. У такого подхода есть свой плюс: решение будет принято быстро. Но, действуя таким образом, руководитель заведомо отказывается от лучших вариантов. Другое дело, что коучинговый стиль подходит не всем руководителям. Есть менеджеры, кото-

рых решений своим подчинённым. Перенести на себя философию коучинга – это серьёзная психологическая работа, на которую согласится не каждый.


**\*Елена Беляева, Директор Департамента по организационному развитию и маркетингу «Грундфос»**

Беседовала А. Юрова


Журнал 

2019 г.

**Справка:** Концерн Grundfos, ведущий мировой производитель насосного оборудования<sup>1</sup>, был основан в 1945 г. в Дании. На данный момент 83 подразделения Концерна находятся в 56 странах мира. Общий объём производства – более 17 млн насосов в год. В России насосы Grundfos известны с начала 1960-х годов. Первая поставка осуществлена в 1962 году. В 1998 году была основана дочерняя компания ООО «Грундфос». Первая очередь завода по производству насосного оборудования «Грундфос Истра» (г. Истра, Московская область) запущена в 2005 году, а в 2011-м завершено строительство второй очереди. В 2019 году ООО «Грундфос» представлено 27 представительств во всех федеральных округах РФ, а также в Республике Беларусь. Насосы Grundfos работают как на водоканалах Москвы, Санкт-Петербурга, Ростова-на-Дону, Воронежа, Хабаровска, Сыктывкара, Подольска, Иванова, Ярославля и ряда других городов, так и на иных объектах ЖКХ и ряде крупнейших российских промышленных предприятий, аэропортов и спортивных сооружений.



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



**Эксклюзивно для**



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



# Режиссерам еще труднее увольнять чем бизнесменам?

*Несколько известных руководителей рассказали журналу Esquire, как правильно нужно увольнять людей (все должности указаны на момент первой публикации статьи в журнале).*

Алена Путивцева

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Президент «СТС Медиа»  
Александр Роднянский**

Александр сравнивает коллектив с книгой Эрика Ф. Рассела под названием «Немного смазки». В ней пишется о космическом корабле, в команду которого попал один парень. Он стал раздражать бывалых космонавтов. Но так как парнишка являлся внуком знаменитого клоуна, его присутствие было просто необходимо, чтобы снять стресс прилежных ребят. Роднянский считает, что такие «Клоуны» есть в любой компании, и увольнять их нельзя. Прощаться нужно с мошенниками, теми, кто нарушает субординацию, или попусту тратит свое время, ничего не делая.

По мнению Александра, увольнение – необратимая и паскудная процедура, которую можно сравнить с разводом, но не смертью. Ведь, как и при разводе, увольнение сопровождается скандалами и дразгмами, но надо стараться расходиться всегда по-людски. В своей компании Александр дает возможность работнику возможность исправиться, ведь он может просто устать от рутины, а на новом поприще покажет хорошие ре-

зультаты. Но если проверку сотрудник не прошел, то ему предлагается найти новое место работы и об уходе объявляется, как о смене места работы. По мнению Роднянского, так будет элегантнее.

Он всегда честен перед работником, которому надо сообщить об увольнении, не извиняется, не оправдывается и не шутит. Иначе сотрудник просто подумает, что с ним решили попрощаться по эмоциональным причинам или сводят счеты. Поэтому важно быть корректным, расставаться как начальник с подчиненным, а не друзьями-приятелями.

Александр Роднянский рассказал историю о том, как ему пришлось уволить менеджера высшего эшелона, который проработал в компании уже 2 года. Причиной этому послужило нарушение субординации: в повестку дня заседания директоров этот менеджер внес пункт о своем повышении. Он был американцем, компетентным сотрудником и работать с ним было в удовольствие. Однако этот сотрудник рассматривал работу в компании как трамплин к более высоким целям, а не как высшую точку в своей карьере. Но трамплином быть никому не приятно, и Александр предложил ему пойти в отпуск, из которого он больше не вернется на свое рабочее место.



## Режиссер Кирилл Серебренников

По мнению Кирилла, актера уволить гораздо сложнее, чем сотрудника в какой-нибудь корпорации. Ведь, когда во время репетиции понимаешь, что актер не принесет никакой пользы, вывести его из спектакля – то же самое, что ампутировать себе руку. Серебренников в такой ситуации винит только себя, что не разглядел ошибку, пошел на компромисс. В такие моменты ему остается только хитрыми путями «выдавить» актера из спектакля, что очень непросто.

Кирилл говорит, что нет ничего страшнее, чем назначить не того человека на роль. При этом начинают мучиться все – артисты, режиссер и зрители. Поэтому ответственность он всегда берет на себя. Можно, конечно, на репетиции сказать: «Вася, я понял, твоя роль лишняя. На твоём месте мне требуется усатая женщина». Как оказалось, в театре без такого «коварства» просто не обойтись.

Кирилл Серебренников рассказал, что ненавидит кастинги, ведь они похожи на увольнение, когда человек слышит «Спасибо, мы вам обязательно перезвоним». Это как жесткий отлуп по всем статьям. Поэтому он не любит увольнять людей в жесткой форме. Кирилл убежден, что актеру станет легче, если он будет считать,

что не виноват в своем увольнении, а просто не сложилось.

Кстати, отказы в театре он предпочитает передавать через ассистентов. А когда работал на телевидении, то ему приходилось увольнять людей десятками, его слово было окончательным, решение не оспаривалось. Ведь свою зарплату Кирилл получал за то, что принимал решение, подходит сотрудник или нет, однако телевидение – это поток, завод, там все безлично, никто не знает ничего про новых сотрудников. А театр – более интимное место, с артистами приходится проводить месяцы в душной комнате, они отдают спектаклю свою жизнь.

Однако, как заявил Кирилл Серебренников, когда ему впервые пришлось уволить артиста, никаких негативных эмоций он не испытал – только облегчение от исправленной ошибки.

## И. о. гендиректора издательского дома «Афиша» Илья Осколков-Ценципер

Илья не умел увольнять людей, ему нужно было очень сильно разозлиться на сотрудника или жутко обидеться как на того, кто ломает его любимую игрушку – журнал «Афиша». Он сравнивает себя в этот момент с боксером, которому нужно вогнать себя в состояние ярости перед боем. Он начинал сердиться все сильнее и силь-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ней, увольняемый сотрудник порол ерунду, а Илья впадал в ярость и легко мог произнести: «Вы уволены!».

Второй способ он заимствовал у издателя журнала Эндрю Полсона, который мог увольнять гениально, по-американски: «Ты отличный парень, но я вижу, тебе у нас не интересно, так что удачи».

Как оказалось, в России оба этих метода не всегда срабатывают. Поэтому сейчас Илья использует совершенно другой способ – разбирает каждый конкретный случай. Он никогда не уволит человека чужими руками, так как считает, что необходимо самому увольнять тех, кого ты позвал.

Проще всего прощаться с людьми, совершившими явную гнусность. Однажды ему пришлось выгнать женщину, которая пришла и заявила, что ее по службе обошла еврейка. Илья пояснил: «Тут все предельно ясно: нельзя быть скотиной, нельзя срать на голову людям, с которыми работаешь».

Он сказал, что тяжелее всего увольнять людей, проработавших в «Афише» долгие годы, которые стали ему друзьями. Однако случается, когда журнал меняется, а человек – нет. Илья поведал историю о мучительном расставании с их кинообозревателем, который за 6 лет пересмотрел все фильмы, вышедшие на экран, и в

какой-то момент Илье стало казаться, что все его статьи – это разговор с самим собой, а не адекватная рецензия для человека, который желает понять, куда пойти вечером. И тут начинается «настоящая жуть – увольнять человека талантливого, давно работающего, к тому же твоего друга». Он пытался долго что-то менять, но ничего не получалось, но так как именно ему приходилось отвечать за деньги акционеров, то был принципиален в этом вопросе.

Илья Осколков-Ценципер уверенно заявил, что скорее оставит на работе талантливого негодяя, чем милягубездаря, и вряд ли будет увольнять женщину на девятом месяце беременности, но помочь всем остальным он не в состоянии.

**Продюсер Сергей Члиянц**

Он всегда берет на работу тех, кто пришел за творчеством, а не за деньгами. Ненавидит увольнять людей, так как отдает им свое время. Именно поэтому продюсер терпеть не может менеджеров, которые приходят во время съемочного процесса и заявляют, что им необходима зарплата побольше. Он считает таких людей шантажистами, и такое поведение для него – как красная тряпка для быка. Также он не переносит промышленный шпионаж: сразу посылает.



Сергей заявил, что некоторые люди, которых ему пришлось уволить, начинали угрожать, но ему на это плевать. Он также спокойно относит к людям, которые перестают здороваться с ним после увольнения. Сергей не любит, когда люди у него работают, он хочет, чтобы они работали с ним.

Продюсер рассказал, что один раз на киностудии Горького под его началом работали 2 тыс. человек. Туда они попали компанией в 1995 году молодыми режиссерами. Он был первым замдиректора и генеральным продюсером студии. И на студии тогда лежала масса трудовых книжек людей, которые вообще не бывали на работе. Ему приходилось избавляться от балласта, увольнять постсоветских воров и взяточников, ведь жалеть их было не за что.

Сергей сказал, что в его словаре нет слова «увольнение», есть слово «расставание». Его политика очень проста: когда человек лажает, то он сужает круг его полномочий и постепенно сводит до нуля. Он считает это честным. Во-первых, при ограничении полномочий подчиненный может начать работать лучше, во-вторых, это позволяет уйти от скандала.

**Художественный** **руководитель**  
**балетной труппы** **Большого**  
**театра** **Алексей** **Ратманский**

Алексей рассказал, что уволить из Большого театра очень трудно, права работников должны соблюдаться неукоснительно. С его слов, многие из правил действовали еще в императорских театрах, а другие появились в советское время, нередко они противоречат здравому смыслу. Например, у него в штате есть балерина, родившая пятерых детей, которая сидит то в декрете, то в оплачиваемом отпуске. Как оказалось, он ни разу ее не видел и не знает, как она выглядит. Однако по закону уволить ее он не может. Как-то он рассказал об этом своим коллегам в Европе, они не могли в это поверить: «Кто же танцует вместо беременных?» Тут он начал многозначительно улыбаться и говорил, что в труппе 130 артистов, а всего их 220.

Год назад Алексею пришлось уволить несколько человек перед закрытием театра на ремонт. В результате проведенного исследования, было рекомендовано сократить 40 человек – объем работы должен был сильно уменьшиться. Он рассказал, что эта процедура была кровавой, комиссия из 20 педагогов театра под его представительство принимала решение, кто из артистов, большинство из которых проработал по 10-15 лет, не пройдет аттестацию. В результате они уволили всего 6 человек. Алексей отметил, что тут сыграло роль и добро-





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сердечие педагогов, понимавших, как страшно человеку с достаточно специфическим образованием остаться без работы. Но, по его мнению, лучше бы с артистами подписывались сразу контракты только на год, а не на всю жизнь, за исключением, ведущих исполнителей. Тогда бы все встало на свои места – никто бы не расслаблялся и все были бы в форме.

Алексей Ратманский считает, что можно формировать коллектив в соответствии с репертуаром – именно по такой схеме работают во всем мире, кроме России и скандинавского социалистического лагеря – тогда, перед тем, как забеременеть, артисты бы хорошо думали.

#### **Ресторатор                      Андрей                      Делос**

Он рассказал, что в ресторанном бизнесе работа ведется только по авторитарной схеме – как в армии. Здесь есть четкий список проступков, за которые человека «возьмут на карандаш» либо уволят. Если официант нерасторопный – это проступок низкого порядка, а когда он не вымыл руки после туалета или стащил лист салата с тарелки – потеряет работу. А обнаружить провинность очень легко – по камерам слежения. Также везде есть стукачи и информаторы. Из-за того, что система ведения дел у него суровая, неприятные случаи – редкость.

По мнению Андрея, жалость к увольняемому является короткой болезненной реакцией, которую тяжело перебороть только первые несколько раз, потом становится проще. Он привык избавляться от лишних людей, видит спасение для бизнеса в том, что сейчас можно уволить человека в два счета. Ресторатор считает, что в советское время теряли много времени и денег, когда сначала объявляли выговор, потом выговор с занесением, а затем строгий. Сейчас же все проще – надо действовать в рамках КЗОТ и иметь объективную причину для увольнения. Андрей привел пример западной политики – там даже водителя нельзя уволить, иначе тот засудит босса и оставит его без штанов. В России же, сотрудники за свои места держатся.

Ресторатор вспомнил об эпохе кооперативов, когда в его первом кафе работала замечательная рецептурщица, которая говорила просто гениально. Она каждый часто к нему подходила и говорила, что каждый день ставит за него в церкви свечку. Но однажды его охранники поймали ее на выходе с большим лососем, распластанным на спине. А он ее спрашивала: «Что ж вы так?» А она отвечала: «А не я это. Это руки мои виноваты». Он заявил, что в то время увольнять надо было под барабанный бой, а сейчас нет необходимости в показательных процессах, ведь теперь никому не

придет выносить что-то из ресторана, который, по сути, является собственным домом.

**Посол Ирландии в России  
Джастин Н. Харман**

Он не видит разницы с кем работать, в посольстве есть и русские, и ирландцы, различий в характерах также не отмечает.

Джастин рассказал, что за все время его работы в посольстве ему ни разу не пришлось столкнуться с человеком, который бы соврал или притворился не тем, кем был на самом деле. Поэтому он никогда никого не увольнял. Были редкие случаи, когда сотрудники уходили из-за изменений личного характера: отъезд в другую страну или декретный отпуск. Как правило, в посольстве люди работают много годами, десятилетиями, некоторые по 30 лет. У него есть сотрудники, которые начали работать еще в советские времена и доработали до пенсии.

Ему трудно назвать причины, по которым может быть уволен их сотрудник: нет особенных правил или дресс-кода. Джастин сказал, что вряд ли бы смог принять на работу человека с оранжевыми волосами или татуировкой на лице, просто потому, что он курьезно бы смотрелся на приеме у премьер-министра РФ.

Однако для увольнения человека из посольства должна быть очень веская причина, должностной проступок. В таком случае он бы связался с начальством и тщательно обосновал свое решение. Ведь как посол, он несет полную ответственность за всех подчиненных и жалеет, что не знает русского языка.

\* Алена Путивцева

Журнал



2019 г.

**Эксклюзивно для**



МЕНЕДЖМЕНТ

# Прикладной менеджмент – совокупность методик управления в российском бизнесе в целом

МЕНЕДЖМЕНТ



*Дмитрий Тихонов*

эксперт по прикладному  
менеджменту

Эксклюзивно для





Качество этого прикладного менеджмента невысокое. Общеизвестны цифры такого известного показателя (являющегося прямым следствием качества менеджмента) как производительность труда. Российская производительность около 1/3 от американской и растет темпом около 1-2 % в год.

Общегосударственные задачи по менеджменту появились только в прошлом году (майский указ президента):

- рост производительности труда на 5%
- и рост экспорта.

Исполняют эти задачи президента исходя из внешнего для компаний

регулирования (налоги, администрирование, проверки и проч.).

А главным фактором является внутренних – низкий уровень прикладного менеджмента. Повлиять на это уровень могут всяческие учебные заведения, консультанты и сами компании.

При этом у нас есть и крутые по менеджменту (в мировом смысле) компании и супер менеджеры.

Я вижу ключевую проблему так: передовые методики менеджмента никак не переходят в разряд системного и общедоступного знания (учебники, учебные программы ВУЗов и бизнес школ, образовательные стандарты, книги, исследования и проч.). Эта проблема самая сложная поскольку ее решение – это построение длящегося и постоянного процесса.

*Продолжение статьи читайте в УП №12*

**Эксклюзивно для**





# 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 выступать против?
- Финансовой выгоды не видать. 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)



# Как добиться эффективного взаимодействия производства и коммерции

**В** любом производственном предприятии существует разветвленная организационная структура, которая показывает, как все устроено, и кто за что отвечает. Дополнением к структуре выступает регламент по работе отделов. На первый взгляд все понятно: есть структура и описание бизнес-процессов. Однако, этих документов недостаточно для эффективной работы между подразделениями предприятия.

*Дарья Дубровская*

автор-эксперт

**Эксклюзивно для**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Производство и коммерция на любом предприятии призваны работать совместно для достижения общих целей компании. И в этом союзе двух структур очень часто мы встречаем конфликт интересов. Давайте разберемся в причинах этого конфликта и рассмотрим способы его разрешения.

### **Причины конфликтов между производством и коммерцией**

Основной задачей менеджера отдела продаж являются максимальные продажи. А основной задачей производственника является эффективная загрузка мощностей предприятия: бесперебойная работа станков, своевременная подготовка полуфабрикатов изделий и сборка изделий согласно технологическим процессам. Как мы видим, обе цели двух подразделений должны способствовать росту и процветанию предприятия, но на деле получается совершенно иначе. Итак, с чем это связано?

#### **Причина №1: ложное информирование клиента о сроках**

Первой причиной, которая призвана нарушить баланс, является ложное информирование клиента или заказчика о сроках производства. Происходить это может как случайно, так и специально со стороны менеджера.

Желая получить новый проект, менеджер способен пообещать своему клиенту нереальные сроки производства.

Например, стандартные сроки производства светильников составляют две недели, а он обещает произвести и отгрузить всего за семь дней. Что происходит дальше? Начинает развиваться конфликт: менеджеру нужно, потому что он пообещал сделать нереальное, а производству для выполнения задачи требуется совершить ряд действий, которые нарушают производственные циклы всего предприятия.

К таким корректирующим действиям относят: изменение плана производства, корректировка сменных заданий, смена видов работ на заготовительном участке, а порой и остановка сборки готовой продукции. Таким образом, для удовлетворения потребностей одного клиента, а вернее реализация обещаний менеджера может обернуться производству нарушением производственных процессов и снижением производительности всего подразделения.

#### **Причина №2: новая разработка**

Второй причиной конфликта производства и коммерции часто выступает новая разработка. Что здесь понимается под разработкой? На каждом предприятии существует выпуск серийных изделий, а также изделий под



заказ. Производство серийных изделий, как правило, не вызывает каких-либо вопросов или трудностей, а вот изготовление заказных позиций дело непростое.

При сложном технологичном производстве, изменение даже в одной детали изделия требует тщательной проработки.

К таким изменениям можно отнести:

- обновление чертежа детали и изделия в целом согласно технического задания;
- корректировка технологической карты;
- подготовка новой спецификации изделия;
- создание технической документации готовой продукции и др.

Кроме того, внесение изменений в конструктив одной детали влияет на нарушение технологичности процесса сборки и как следствие увеличение хронометража сборки готового изделия. Получается, что выпуск несерийного или заказного изделия требует дополнительного времени на подготовку к запуску нового продукта, а этого дополнительного времени, как правило, у клиента нет.

Например, клиент разместил заказ в производство на изделие со специальными требованиями, но при этом хочет оставить стандартные сроки. Значит, нужно опять нарушать все процессы и оперативно реагировать: внести необходимые изменения в соответствующие документы и включить в план производства опять же в сжатые сроки. Соответственно, возникают недовольства, недопонимание между отделами, которые явно не способствуют эффективной работе подразделений.

### **Причина №3: количество изделий**

Количество изделий, которые выпускает производственное предприятие, как бы не показалось странным, является третьей причиной конфликта между подразделениями. На каждом предприятии существует понятие мощности станков и оборудования, которое измеряется количеством готовых изделий за определенный период.

Например, на производстве фурнитуры для обуви, может быть 100 000 изделий в месяц, на производстве светильников- 20 000 изделий в месяц и т.п. Производственное предприятие эти цифры получает не только расчетным путем, но и анализируя технологичность процессов, загрузку оборудования и прочие немаловажные моменты. И при приеме заказа на одну единицу изделия или на тысячу штук,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


производство, на удивление коммерческой службы, дает разные сроки.

Эта ситуация вызывает негодование у коммерции, потому что им же нужно продать и это правильно, а оказывается, что срок изготовления одной штуки будет на неделю больше, чем тысячи. Отладка процессов производства тысячи штук проще, чем на одну единицу.

Например, при вырубке металлических полуфабрикатов на вырубном станке включает процессы: подготовка программы, запуск станка и далее все работает четко по заданному алгоритму. А что происходит, когда нужно только одно изделие? Нужно понять: куда включить одну единицу – найти в плане место для изготовления деталей, подобрать материал, потому что, если делать один экземпляр, столкнемся с избыточным расходом материала. Получается, что изготовление одной единицы изделия связано с отладкой тех же производственных процессов, что и для изготовления тысячи. Но необходима дополнительная перенастройка оборудования. А каждая новая настройка снижает эффективность работы станков и число изделий, произведенных за производственную смену.

Таким образом, получается, что прием заказов на одну-две-три штуки готового изделия часто влечет за собой потери в производстве. Но, нужно понимать, что выпуск данных изделий

необходим для реализации небольших заказов.

 **Пути оптимизации совместной работы: введение нового стандарта «одного окна»**

Приведенные причины конфликта между производством и коммерцией можно решить с помощью введения на предприятии нового стандарта взаимодействия. Необходим новый ресурс, который позволяет минимизировать появление ситуаций, способных нарушить баланс взаимодействия. Этим ресурсом выступает новая информационная система и отдельно взятый отдел, который призван устранять и не допускать конфликт между подразделениями, или иными словами, установка «правила одного окна». Рассмотрим суть работы этой структуры.

**Схема работы новой структуры**

На предприятии вводится новое подразделение, в задачи которого входит решение вопросов, как по текущим заказам, так и проектным продажам. При получении стандартных запросов, сотрудники отдела озвучивают заказчикам реальные сроки производства, при этом предварительно уточнив в снабжении наличие комплектации, а у производства возможности по срокам сборки готовых изделий.

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



При появлении проектного заказа, выделенный сотрудник отдела направляет запросы в нужные производственные подразделения: отдел разработки, конструкторский отдел, технологическую службу для понимания сроков разработки нового изделия. После собранных ответов, информация поступает заказчику с описанием возможности разработки, сроков, а также с предварительным расчетом стоимости нового изделия.

После получения ответа на свой запрос по проекту, заказчик либо принимает условия сделки, либо корректирует условия по срокам, ценам с исполнителем через сотрудника отдела. После чего, согласованные условия закрепляются в договоре и размещается нестандартный заказ на производство, который запускается в работу.

#### Введение стандарта «одного окна» решает следующие задачи:

- менеджеры отдела продаж перестают взаимодействовать с производством, высвобождая ресурсы для развития и привлечения новых заказчиков;
- производственное подразделение не вовлекается в коммерческие вопросы и сконцентрировано на выполнении производственного плана согласно принятым заказам;

- исключаются ошибки в трансляции сроков изготовления клиенту, так как они уточнены согласно возможности производства;

- проектные заказы не приводят к нарушению производственного цикла, т.к. условия по их реализации прописаны в договоре.

#### Особенности внедрения нового стандарта на предприятии

Введение нового стандарта или правила «одного окна», может быть внедрено практически на любом предприятии, где существует конфликт между производственной службой и коммерцией. Однако, нужно понимать, что введение чего-то нового всегда сопровождается сопротивлением. И это сопротивление, может быть, как с одной конфликтующей стороны, так и с другой.

Например, на предприятии, работают сотрудники отдела продаж, которые привыкли обещать клиентам стандартные сроки на все заказы, без уточнений возможностей на производстве. Они, даже при введении нового стандарта, продолжают работать по старинке. Что с ними делать? Тогда подключается административный ресурс: система штрафов за нарушение регламента работы.





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Или, например, согласованный срок, не выполнен производством, потому что в заказе единичные позиции и их не успели собрать. Тогда также вносится пункт мотивации в KPI сотрудников производства за выполнение производственного плана.

### Что сделать для внедрения нового стандарта на предприятии

Важно отметить, для запуска нового стандарта нужно подготовить почву на предприятии. Необходимо описать все ситуации, с которыми сталкиваются конфликтующие стороны. После проделанной работы, создать регламент действий для сотрудников, которые будут являться «одним окном» как для заказчиков, менеджеров, так и для производственного подразделения.

После создания регламента, необходимо информировать все подразделения предприятия: как это работает с описаниями, примерами запросов и реальными ситуациями. Результатом

запуска нового стандарта работы на предприятии должна стать новая отлаженная система взаимодействия, которая позволит оперативно решать текущие вопросы и нестандартные задачи, но, самое главное, решит проблему конфликта между производством и коммерцией.

### Подведем итог


Конфликты между подразделениями на предприятии могут возникать по разным причинам. Важно выявить эти причины, разобраться в структуре их происхождения и принять меры во избежание взаимных разногласий и достижения запланированных целей перед предприятием.

**\*Дарья Дубровская,**  
автор-эксперт

Беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.



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

**Эксклюзивно для**



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



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

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

Елена Ёлгина,  
Елена Смолякова,  
Александр Мельников

## Всё о бизнесе за два часа:

# Секреты юристов и бухгалтеров



### 1. НАЧИНАЮЩЕМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ.

#### ДЕЛАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР

Желание начать свое дело порождает множество вопросов. Например:

- Что вы будете продавать?
- Где и по какой цене будете брать товар? (Кто будет оказывать услуги?)
- Кому и за сколько будете его продавать? (Откуда придут заказчики?)
- Как привлекать покупателей (заказчиков)?
- Где взять деньги на «старт»?

Если вы уже ответили на все эти вопросы, то пора переходить к формальной стороне жизни бизнеса. Теперь вам нужно:



1. Выбрать форму: индивидуальный предприниматель (ИП) или организация (ООО, АО). Об этом — глава 1.1 «ИП или юридическое лицо? АО или ООО?».

2. Определиться с системой налогообложения (см. главу 1.3 «Выбор системы налогообложения»).

3. Зарегистрироваться в территориальном регистрирующем органе (соответствующей инспекции ФНС РФ). Зарегистрироваться как ИП вполне можно самостоятельно. Организацию тоже можно оформить самостоятельно, но это сложнее. Если нет желания действовать своими силами и учиться на своих ошибках и при этом есть деньги, лучше обратиться к специалистам.

4. Если предполагается, что ваши покупатели (заказчики) будут расплачиваться наличными, то нужно определиться, должны ли вы, согласно действующему законодательству, использовать контрольно-кассовую технику (ККТ). Как правило, при расчетах наличными ККТ должна использоваться. Исключений немного. Про ККТ — глава 9.1 «Контрольно-кассовая техника: нужна или нет».

5. Определиться, нужно ли получать лицензию на осуществление своего вида деятельности. Для большинства видов деятельности лицензия не требуется. Однако никогда не мешает проверить.

Основным нормативным актом по данному вопросу является Федеральный закон от 04.05.2011 №99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».

6. Узнать, должны ли вы получать сер-

тификаты и иную разрешительную документацию на свою продукцию.

7. Узнать, необходимо ли предварительно известить уполномоченный орган (Роспотребнадзор, Ростехнадзор, Россельхознадзор, иные органы) о намерении вести выбранный вид деятельности. Основной перечень таких видов деятельности содержится в ст. 8 Федерального закона от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

Обращаем внимание читателя: в соответствии с указанной статьей уведомление подается до начала фактического осуществления деятельности. Практика свидетельствует о том, что надзорные органы могут накладывать штрафные санкции на предпринимателей и без осуществления деятельности как таковой — при наличии лишь намерений, выразившихся в размещении рекламы.

Вид деятельности определяется кодами согласно действующему общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД). С 1 января 2017 года применяется Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029–2014 (КДЕС Ред. 2).

Чтобы не ошибиться с обязанностью уведомить государственные органы о вашей деятельности, необходимо свериться с Перечнем работ и услуг в составе отдельных видов предпринимательской деятельности, о начале осуществления



которых юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем представляется уведомление, который утверждается Правительством РФ (см. Правила представления уведомлений о начале осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности и учета указанных уведомлений, утвержденные постановлением Правительства РФ от 16.07.2009 №584). Данный перечень периодически обновляется, поэтому важно ориентироваться на актуальную редакцию.

8. Выяснить, не подпадает ли ваш вид деятельности под обязательное саморегулирование. Саморегулирование в нашей стране пришло на смену государственному лицензированию в определенных сферах деятельности. Оно может быть добровольным и обязательным. Если ваша деятельность подпадает под обязательное саморегулирование, то осуществлять ее без членства в соответствующей саморегулируемой организации вы не вправе (членство оформляется в виде свидетельства или иного документа, утвержденного СРО).

СРО — некоммерческая организация, действующая на основании Федерального закона от 01.12.2007 №315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» или иных специализированных законов.

Оформление документации в СРО — это, по сути, вступление в такую некоммерческую организацию на условиях членства с обязательной уплатой установленных взносов, соблюдением стандартов и правил данной СРО. Примеры видов де-

ятельности, в сфере которых установлено обязательное саморегулирование:

- строительство;
- инженерные изыскания;
- архитектурно-строительное проектирование;
- реконструкция;
- капитальный ремонт объектов капитального строительства;
- деятельность актуариев;
- оценочная деятельность;
- аудиторская деятельность;
- организация азартных игр в букмекерских конторах, организация азартных игр в тотализаторах;
- иные виды деятельности.

Отдельным видом саморегулирования является саморегулирование в сфере финансового рынка (см. Федеральный закон от 13.07.2015 №223-ФЗ «О саморегулируемых организациях в сфере финансового рынка» и федеральные законы, регулирующие соответствующий вид деятельности). К такой деятельности относится деятельность: брокеров, дилеров, управляющих, депозитариев, регистраторов, акционерных инвестиционных фондов и управляющих компаний инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов, специализированных депозитариев, негосударственных пенсионных фондов, страховых организаций, страховых брокеров, обществ взаимного страхования, микрофинансовых организаций, кредитных потребительских кооперативов, жилищных накопительных кооперативов, сельскохо-



зайственных кредитных потребительских кооперативов, форекс-дилеров, а также кредитных организаций, бюро кредитных историй.

Приведенные перечни не являются исчерпывающими. Более того, законодатель постоянно их расширяет. К примеру, существует законопроект о психологической

нелишне будет ознакомиться с ее уставом, внутренними стандартами, правилами, положениями о взносах, компенсационном фонде, условиями возникновения и прекращения членства. Основную информацию можно узнать на официальном сайте СРО. Только тогда вы будете понимать размер финансовых затрат, условия по-

*Проверка статуса СРО не повредит не только в вашей собственной деятельности, но и при ознакомлении с документами ваших контрагентов (партнеров) перед заключением договоров с ними. Если выполняемые партнером работы или оказываемые им услуги требуют свидетельства СРО о допуске к таким работам или услугам, то, получив копию свидетельства СРО, проверьте: 1) легитимность самой СРО, которая выдала допуск вашему партнеру; 2) наличие партнера в реестре данной СРО.*

*СРО несет финансовую ответственность за качество работ/услуг своих членов. Допустим, вы наняли строительную организацию для строительства или ремонта своего склада. Если строительная организация сделала свою работу некачественно, это может нанести вам ущерб: затопит склад, обрушатся перекрытия, крыша, в общем, товар на складе пострадает. СРО, которая выдала горе-строителям допуск на эти работы, должна будет возместить ущерб за их действия в установленном размере. Если же окажется, что на момент заключения с вами договора у партнера не было допуска к работам, или допуск отозван, или сама СРО не имела статуса, то строительная организация понесет ответственность за незаконное предпринимательство. А вот вам компенсировать ущерб и возместить убытки будет сложно.*

помощи в РФ, который предусматривает введение обязательного саморегулирования в деятельности психологов.

В случае если ваша деятельность предполагает обязательное саморегулирование, перед вступлением в выбранную СРО

лучения, приостановления и прекращения членства. СРО должна иметь официальный статус саморегулируемой организации, наличие которого вы можете проверить. Реестры СРО ведут уполномоченные государственные органы. Информация о



действующих СРО является открытой и содержится на сайтах уполномоченных органов. К примеру, сведения о СРО в сфере строительства, подготовки проектной документации, инженерных изысканий публикуются на сайте Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору: <http://sro.gosnadzor.ru>

Итак, начнем с выбора организационно-правовой формы.

## 1.1. ИП ИЛИ ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО?

### АО ИЛИ ООО?

Легально заниматься предпринимательской деятельностью можно либо в качестве физического лица (зарегистрировавшись в определенном порядке), либо зарегистрировав юридическое лицо (став учредителем организации).

Еще есть граждане, оказывающие физическому лицу услуги для личных, домашних и (или) иных подобных нужд. Это наименее распространенное и новое явление, кратко о нем — в главе 1.2 «Самозанятость: репетиторы, няни, сиделки, домработницы».

Основное внимание мы все же уделим ИП и юридическим лицам.

Невозможно «зарегистрировать индивидуальное предприятие». Можно:

- получить право заниматься предпринимательской деятельностью, зарегистри-

ровавшись в качестве индивидуального предпринимателя и работая от своего же имени как физического лица;

- учредить и зарегистрировать организацию, которая будет вести предпринимательскую деятельность (с вашей помощью) в целях получения прибыли.

Гражданский кодекс РФ выделяет следующие типы организаций:

- коммерческие: основная цель их деятельности — извлечение прибыли (наиболее часто используются такие формы коммерческих юридических лиц, как ООО и АО);

- некоммерческие: не ставят своей целью получение прибыли, но если был получен доход, не распределяют его между учредителями, участниками, членами организации.

Предполагаем, что читатели данной книги стремятся к извлечению прибыли в качестве основной цели, поэтому некоммерческие организации мы рассматривать не будем.

Для начала надо все-таки определиться: остаться физическим лицом — то есть зарегистрироваться в качестве ИП — или стать учредителем юридического лица? (А может быть и то, и то. Такое вполне может случиться, но к тому времени вы, скорее всего, уже перестанете быть начинающим предпринимателем.)

Рассмотрим отличия.

1. Самый большой минус для ИП и плюс для ЮЛ состоит в том, что ИП отвечает по своим долгам почти всем своим имуществом.



Но здесь нужно понимать, что ИП отвечает по своим долгам собственным имуществом так же, как и любой другой гражданин — физическое лицо, не зарегистрированное как ИП. Задолжал — признали долг — пришли судебные приставы и отобрали имущество. Просто у ИП больше шансов стать должником. Например, взял предоплату, а заказ не выполнил. Или заказ выполнил, но заказчик недоволен, отказывается принимать результаты работы и не подписывает акт выполненных работ. Или ИП получил от покупателя аванс за товар, отдал товар представителю покупателя без доверенности, а этот представитель товар... гм... куда-то дел и говорит, что ничего не получал. И документов нет. Вот тут предоплата становится прямым долгом физического лица (поэтому ИП должен особенно внимательно относиться к содержанию подписываемых договоров и оформлению документов).

В отношении различных займов и кредитов ситуация такая же, как и с обычным физическим лицом. Надо читать договоры, которые подписываете, и четко представлять себе, сколько (в процентах и абсолютных суммах) берете и сколько должны вернуть.

Но в любом случае просто так, только за то, что человек зарегистрирован в качестве ИП, имущество не отбирают. Перечень имущества, на которое не может быть обращено взыскание, содержится в ст. 446 Гражданского процессуального кодекса РФ. Перечень видов доходов, на которые не может быть обращено взыскание,

содержится в ст. 101 Федерального закона от 02.10.2007 №229-ФЗ «Об исполнительном производстве». Взыскание производится по исполнительным документам, к которым относятся: исполнительные листы, судебные приказы, нотариально удостоверенные соглашения, постановления судебных приставов и т. д.

По общему правилу учредитель организации личным имуществом по ее долгам не отвечает. Это ни в коем случае не означает его полную безответственность. Законодательство сейчас медленными, но верными шагами идет к увеличению ответственности учредителей, участников, должностных лиц организаций — всех тех, кого называют контролирующими лицами, так как своими решениями они могут напрямую влиять на действия организации.

На контролирующих лиц может быть возложена ответственность, если долг организации возник по причине их неправомерных действий: виновного причинения ущерба организации, нарушения закона, по иным основаниям.

Раньше наиболее частые основания ответственности контролирующих лиц за долги их организаций возникали в процессе банкротства организации.

При добровольной ликвидации (без банкротства) собственники компании были уверены, что после внесения записи в ЕГРЮЛ о прекращении деятельности ЮЛ работа завершена и претензий к ним быть не может. Это было глобальным отличием от ИП, который продолжал нести ответственность как физическое лицо и



после завершения предпринимательства.

Теперь же Федеральным законом от 28.12.2016 №488-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» установлено, что ответственность контролирующих лиц организации может наступить и без процедуры банкротства. В течение трех лет после ликвидации на контролирующих лиц может быть наложена субсидиарная ответственность за действия, которые совершались в период их управления организацией. Даже после ликвидации по инициативе налоговой инспекции (речь идет о так называемых брошенных организациях).

Например, если после ликвидации ЮЛ налоговая насчитала недоимку (возможно, в результате проверки прошлых периодов или по результатам проверки ваших партнеров), она вправе обратиться в суд и взыскать эту сумму с бывших контролирующих лиц организации.

Мы вовсе не хотим вас напугать. Хотим предостеречь. Не стоит понимать расхожую фразу о том, что «учредитель несет ответственность в пределах размера уставного капитала» буквально.

Из любого правила есть исключения. И с каждым годом их становится все больше.

2. Самый большой плюс для ИП и минус для ЮЛ: ИП может свободно распоряжаться полученными деньгами (полученными наличными в допустимых случаях или на расчетный счет). То есть в любом случае деньги, принадлежащие ИП, — это деньги

частного лица. Деньги организации — это деньги организации. Использовать их на личные нужды учредителей и работников нельзя. (Раздел 6 «Доходы от бизнеса: как их получить в свой карман?» посвящен тому, каким образом собственники организации могут получать деньги от своего бизнеса.)

3. В целом совокупная налоговая нагрузка на доходы ИП меньше, чем на доходы, получаемые учредителем через организацию. Штрафы, налагаемые на ИП в случае налоговых и административных правонарушений, на порядок меньше, чем штрафы для организации.

4. Зарегистрироваться в качестве ИП дешевле, чем зарегистрировать организацию (госпошлина за ИП — 800 руб., госпошлина за ЮЛ — 4000 руб.). Да и услуги специализированных организаций по регистрации и ликвидации ЮЛ стоят дороже, чем для ИП.

5. ИП — это минимум конфиденциальности. Почти во всех документах (чеки ККТ, например) фигурирует фамилия ИП. Во многих документах (договоры, накладные) — адрес постоянной регистрации.

6. ИП не может заниматься некоторыми видами деятельности (ему не дадут лицензию). Например:

- образовательная деятельность;
- производство алкоголя, оптовая и розничная торговля алкоголем;
- виды деятельности, связанные с авиационной техникой и авиационной безопасностью;



- виды деятельности, связанные с оружием и военной техникой, взрывчатыми веществами;
- виды деятельности, связанные с производством лекарств, с оборотом наркотических и психотропных веществ;
- инвестиционные фонды, негосударственные пенсионные фонды;
- некоторые другие виды деятельности.

Еще один нюанс — страховые взносы, которые начисляются на зарплату наемных работников. ИП не имеет права претендовать на пониженные ставки (см. главу 4.3 «Пониженные ставки страховых взносов»), предусмотренные для организаций, которые занимаются, к примеру, разработкой и продажей программного обеспечения (ПО) и баз данных, а также оказанием услуг, связанных с ПО и базами данных.

7. Считается, что организация обладает большей презентабельностью, чем ИП. Однако в сфере малого бизнеса покупателям (клиентам) чаще всего все равно, кем является продавец товаров или услуг — ИП или организацией. Гораздо большее значение имеет применяемая продавцом система налогообложения (в том случае, если покупателю нужен НДС, а плательщиком НДС может быть и ЮЛ, и ИП. Об НДС см. главу 3.1 «НДС. Налог, который платят все, но не все о нем знают»).

8. Если у вас есть партнеры (соучредители), то лучше всего зарегистрировать организацию (ООО или АО).

Все приобретенное организацией имущество принадлежит ей.

Прибыль распределяется между участниками ООО в общем случае пропорционально долям (между акционерами АО — в зависимости от количества и категории акций (привилегированные или обыкновенные)). Можно в уставе ООО прописать иную пропорцию или регулировать взаимоотношения корпоративным договором (см. главу 11.1 «Устав ООО: не простое украшение»).

Имущество, приобретенное ИП, и прибыль от его деятельности по документам принадлежат только ему. Если со временем пути партнеров по бизнесу разойдутся, то «дележка» имущества может стать очень большой проблемой. И необязательно потому, что кто-то из партнеров был хорошим, а стал плохим. Просто у разных людей могут быть разные взгляды на сложившуюся ситуацию и на собственный вклад в развитие бизнеса.

9. ИП по умолчанию, независимо от системы налогообложения и прочих факторов, должен платить фиксированные взносы за себя. С 2017 года уплата индивидуальными предпринимателями взносов в медицинский и пенсионный фонды перешла под контроль Федеральной налоговой службы. Отчисления на страхование обязательны и уплачиваются вне зависимости от того, ведет ли вообще ИП деятельность и на какой системе налогообложения находится.

Расчет взносов по страхованию основывается на ст. 430 НК РФ.

В 2017 году были установлены фиксированные



рованные суммы взносов ИП за себя на три года вперед:

регистрации в качестве ИП ничего подобного не требуется, так как у ИП уставного

Год	Пенсионный фонд	Фонд обязательного медицинского страхования
2018	26 545 руб.	5 840 руб.
2019	29 354 руб.	6 884 руб.
2020	32 448 руб.	8 426 руб.

В отличие от ИП, организация не уплачивает обязательные страховые взносы при отсутствии деятельности. Если она не ведет деятельность, движение по счету отсутствует, доход не получен, то и налоговой базы нет. При этом сдавать «нулевую» отчетность по выбранной системе налогообложения все-таки придется.

10. Уставный капитал организации нужно оплатить. Если он оплачивается имуществом, то, какова бы ни была сумма взноса, потребуется оценка независимого оценщика. Минимальный размер уставного капитала в настоящее время — 10 000 руб. Потом эти средства можно использовать на нужды организации.

Размер уставного капитала не может быть менее величины чистых активов организации. В противном случае в предусмотренном законом порядке необходимо принять решение об уменьшении уставного капитала или о ликвидации ЮЛ. При

капитала нет.

11. Если выбираете организацию, имейте в виду, что придется решать вопрос с адресом юридического лица (см. главу 11.2 «Адрес юридического лица. Если выпало в Империи родиться...»).

Таким образом, у ИП и ЮЛ есть свои особенности, плюсы и минусы, и нужно выбирать исходя из совокупности всех факторов.

Но в любом случае, если вы зарегистрировались в качестве ИП, ничто не мешает вам в дальнейшем стать учредителем организации. (И наоборот, учредитель организации вполне может зарегистрироваться в качестве ИП.) Это увеличивает количество сдаваемой отчетности, но иногда позволяет оптимизировать налогообложение и учет совершенно законным способом.

Если вы остановили свой выбор на юридическом лице, то теперь нужно сделать





следующий шаг: выбрать между обществом с ограниченной ответственностью и акционерным обществом, которые, как говорилось выше, являются наиболее часто используемыми формами коммерческих юридических лиц.

Куда делись ЗАО — закрытые акционерные общества? С изменениями в ГК РФ, внесенными Федеральным законом от 05.05.2014 №99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации», понятия закрытых и открытых акционерных обществ упразднились.

Сейчас существуют акционерные общества (АО) и публичные акционерные общества (ПАО). Последние отвечают признакам публичности и по своему смыслу с началом предпринимательской деятельности совершенно «не вяжутся» (потому в данном издании мы их не рассматриваем). Таким образом, привычные всем ЗАО именуются теперь АО. Зарегистрированные ранее ЗАО, конечно, существуют и меня-

ют наименования при первых изменениях в уставе.

Из ООО и АО начинающему предпринимателю лучше выбрать первое. Объясним почему. Уставный капитал ООО разделен на доли, уставный капитал АО — на акции, которыми владеют соответственно участники ООО и акционеры АО. При создании ООО вы становитесь владельцем доли, а при регистрации АО — акций. Акции (документарные и бездокументарные) являются ценными бумагами, подлежащими обязательной государственной регистрации.

Это означает, что после регистрации АО необходимо зарегистрировать выпуск акций. Процедура предполагает регистрацию решения и отчета о выпуске ценных бумаг, требует привлечения компетентных юристов и уплаты дополнительных пошлин.

Журнал



2019 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»*

*за право публикации отрывка из книги*

*+7 (495) 120-07-04*

*www.alpinabook.ru*

# Постановку задач делайте от цели

*Вместо раздачи поручений  
лучше ставить задачи*



*Екатерина  
Грибова*

АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**У** К чему может привести совет автора собирать персонал, и по очереди просить их высказывать мнение о способе решения проблемы?



одной стороны, вы сможете получить большее количество вариантов решения задачи, нежели могли бы сгенерировать в одиночку, а также получаете сопричастность сотрудников к предлагаемым решениям. Намного легче при-

## НАМНОГО ЛЕГЧЕ ПРИНИМАТЬ В РАБОТУ ЗАДАЧУ, КОТОРУЮ ТЫ САМ И ПРЕДЛОЖИЛ

нимать в работу задачу, которую ты сам и предложил. С другой стороны, вы должны быть отличным модератором таких сборов, чтобы не возникало бурных споров и затянувшихся обсуждений.

**У** Не верить самому себе – это как на практике?

— Отличная формулировка! К ощущениям можно прислушиваться, но

проверять все цифрами и данными. Часто возникают суждения в формате «у нас все (всегда, никогда)», открываешь статистику и оказывается, что не «все и не всегда».

**У** Никому не верить – это паранойя или здоровое сомнение?


— Думаю, что формулировка гиперболлизирована, для оказания должного эффекта. Вопрос скорее в том, чтобы основываться на фактах, а не на суждениях. Задача руководителя собрать максимально полную картину прежде, чем принять решение.

**У** Правда ли что компании, где все решает жесткий лидер типа Джобса или Маска, успешнее?

— Уолтер Айзексон хорошо известный биограф лидеров, в том числе и Стива Джобса, отмечал его умение вдохновлять и вести свою команду. Если жесткость сбалансирована вдохновением и умением ценить своих людей, а так же глобальной идеей, то есть шанс стать успешным. Если

мы говорим именно о жесткости, как о факторе долгосрочного успеха, то мой ответ – однозначно «нет». Жесткость, как тип лидерства, может стать временной мерой на период антикризисного управления, например.

современному быстроизменяющемуся миру.

 **А какие правила управления сотрудниками Вы бы рекомендовали коллегам?**

## **ЖЕСТКОСТЬ, КАК ТИП ЛИДЕРСТВА, МОЖЕТ СТАТЬ ВРЕМЕННОЙ МЕРОЙ**

 **Классический менеджмент, говорят, никому уже не нужен?**

— Обращаясь к 4 правилу управления сотрудниками, я бы не доверяла слепо тому, что «говорят». Если вы сделаете выборку вакансий с должностью «руководитель» на работном сайте, то сможете заметить, что в большинстве Российских компаний

— Ставьте задачи от цели. Самая распространённая ошибка, которую я вижу среди управленцев – это раздача поручений, а не постановка задачи, начиная с озвучивания «для чего». Одно дело кирпичи класть, другое школу строить – наполняйте задачи смыслом. Управляйте в первую очередь собой. Станьте ролевой моделью.

## **САМАЯ РАСПРОСТРАНЁННАЯ ОШИБКА, КОТОРУЮ Я ВИЖУ СРЕДИ УПРАВЛЕНЦЕВ – ЭТО РАЗДАЧА ПОРУЧЕНИЙ, А НЕ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ**

требованиями являются классические управленческие компетенции. Я бы сказала, что эволюция классического менеджмента произошла и требует дальнейших изменений. К классическим функциям менеджера добавляются ряд других, которые созвучны

Если вы склонны забывать о договоренностях, не ждите, что ваша команда будет о них помнить.

Не бойтесь говорить об ошибках. Невозможно создать инновационную, гибкую компанию, без проверки ги-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

потез, и да, часть этих гипотез будут неверными. Только возможность ошибиться дает шанс предлагать новое.

**\*Екатерина Грибова,**  
Руководитель HR-проектов по IoT  
АО «ЭР-Телеком Холдинг»

## ЕСЛИ ВЫ СКЛОННЫ ЗАБЫВАТЬ О ДОГОВОРЕННОСТЯХ, НЕ ЖДИТЕ, ЧТО ВАША КОМАНДА БУДЕТ О НИХ ПОМНИТЬ


Нарушайте правила, придумывайте свои, ведь мир меняется!

Беседовала А. Верещагина


Журнал 

2019 г.

**Справка:** Екатерина Грибова пришла в «ЭР-Телеком Холдинг» в 2015 г., а в 2017 г. заняла должность HR-бизнес-партнера направления IoT. До «ЭР-Телекома» работала директором по персоналу в компании Toyota. За время работы в холдинге получила степень MBA, а также повысила квалификацию по управлению персоналом в Римском университете Ла Сапиенца.



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



**Национальная Деловая Премия**

**КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

**11-Я ЦЕРЕМОНИЯ**

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —  
**ОТЕЛЬ  
«САВОЙ»**

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



Подробнее по почте TR@TOP-PERSONAL.RU  
[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)

**Эксклюзивно для**





# Берегите репутацию руководителя



Татьяна Баклагова

Antal Russia

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?



втор, А.Тишова, права, что необходимо распознать поведение сотрудников. Если юмор позитивный и для поднятия настроения, то это является плюсом для всей команды. Однако шутки, граничащие с хамством, или переход на личности не стоит допускать. Существуют рамки приличия, а откровенные нападки, даже в шуточной форме, не стоит культивировать или игнорировать руководителю. Это может перерасти из пограничных ситуаций в обычное хамство и неуважение.

**УИ** Как долго стоит пропускать мимо ушей шуточные возражения подчиненных на совещаниях?

—Первая замеченная грубая, злая, адресная шутка, которая находится на грани приличия, — это уже звоночек, что в коллективе появился недовольный коллега.

Такую шутку следует пресечь еще на начальном этапе. Не стоит позволять людям испытывать терпение коллег. Возможно, мотивация данного сотрудника по какой-то причине снизилась и стоит понаблюдать за изме-

нениями в его поведении и настроении. Иногда это может быть стресс, несвязанный напрямую с работой.

Чтобы исключить появление таких ситуаций, коллектив должен быть здоровым, т.е. сотрудники должны быть ознакомлены с деловой этикой и уважать друг друга.

**УИ** Как пресечь шуточки на первых этапах?

— Если шутки действительно оскорбительные, унижают вас или ваших подчиненных, то решать такие ситуации необходимо лично с таким «оппозиционером». Во-первых, выяснить причину такого поведения. Во-вторых, более подробно рассказать о стиле работы в вашем коллективе и корпоративной культуре. Понятным подчиненному языком разъяснить, что первый раз — это выговор («жёлтая карточка»), второй подобный проступок — это «удаление с поля».

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

— Мне понравилось объяснение насчет подмены понятий в приведенной статье. Ведь, как правило, «оппозиционер» — это коллега, который не хочет или не способен нормально работать,

Эксклюзивное интервью для

создавать идеи, достигать целей, несобранный и не очень успешный.

Вечное недовольство – это нереализованность в карьере, на текущей работе или коллективе. Как следствие – плохое настроение, злобные комментарии, раздражение, влекущее за собой неприятные и оскорбительные шутки, споры и конфликты. С каждым новым этапом неудач, недовольство возрастает и человек становится жёстче и черствее.

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

— Естественный отбор играет свою роль и в подборе персонала. Всегда есть риск «ложки дегтя» в коллективе.

Вероятнее всего данному сотруднику будем некомфортно продолжать работать, если он не подошёл по «химии» коллективу и руководителю.

Всегда стоит помнить, что репутация и авторитет руководителя – это не полигон для остроумия. Также как нельзя переходить грань и начальству в отношениях с подчиненными.

\*Татьяна Баклагова, Руководитель департамента по подбору персонала в финансово-консалтинговом секторе, Antal Russia

Беседовала А. Верецагина

Журнал

2019 г.

Эксклюзивно для



## Моральный убыток в трудовых спорах

**И**ногда обиды работника могут выливаться в десятки обращений в уполномоченные органы, публикации в СМИ, Интернете, социальных сетях, порочащие деловую репутацию компании...



Анастасия  
Алексеевская

Эксклюзивно для







ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ

# Джон Клифтон Богл

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ



Джон Клифтон  
Богл

Эксклюзивно для





**Джон Клифтон Богл – американский финансист, предприниматель, известный инвестор, основатель и бывший генеральный директор The Vanguard Group**

После окончания Принстонского университета Джон Богл был принят на работу в управляющую компанию Wellington Management Company, и работал там под руководством основателя компании Уолтера Л. Моргана.

Джон Богл в возрасте 35 лет пошел вверх по карьерной лестнице – достиг статуса исполнительного вице-президента, однако, в 1973 году после неудачного поглощения с одобрения Богла, доходы фонда Wellington резко сократились и активы компании упали с \$2,6 млрд до \$2 млрд. и на следующий год он был уволен.

В тот же год, Богл зарегистрировал инвестиционную компанию The Vanguard Group, которая вскоре под его руководством стала вторым крупнейшим фондом взаимных инвестиций в мире. Изучив работы Юджина Фамы, Бертон Малкиеля и Пола Самуэльсона и опираясь на их опыт Джон Богл в 1975 году основал индексный фонд Vanguard 500 – первый индексный взаимный фонд доступный для широкой публики. С 1975 года активы фонда постоянно увеличивались, если изначально капитализация со-

ставляла \$1,8 млрд, то к 2002 году она выросла до \$600 млрд

Джон Богл – автор бестселлера «Взаимные фонды с точки зрения здравого смысла. Новые императивы для разумного инвестора». В этой книге он сформулировал основные принципы по инвестированию на рынке коллективных инвестиций, в другой своей книге «Не верьте цифрам!», не менее значимой, Джон Богл на основе собственного опыта вывел для предпринимателей 17 правил, которым необходимо следовать, чтобы быть успешным в бизнесе.

Его труды положили начало новому направлению в области инвестиционной деятельности и его прогрессивные взгляды изменили представление о финансовых вложениях во всем мире.

Джон Клифтон Богл родился 8 мая 1929 года в городе Монклер штат Нью-Джерси, США. На тот момент в Америке бушевал кризис и семья была вынуждена продать богатое поместье и вела бедственное существование. Отец спился и ушел. Джон Богл в 10-летнем возрасте был вынужден работать. Жизненная ситуация закалила характер будущего финансиста.

Джон Богл и его брат Дэвид были близнецы, они закончили частную школу-интернат Blair Academy на полной стипендии и при поддержке своего

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дяди. Затем Джон продолжил обучение, и в 1951 году закончил Принстонский университет в городе Принстон, штат Нью-Джерси, получив степень бакалавра. Его дипломная работа «Экономическая роль инвестиционной компании», в которой он озвучил «принципы деятельности недавно возникших взаимных фондов», повлияла на инвестиционную область, и изменила мировоззрение на инвестирование. Богл усердно посещал вечерние и воскресные занятия в Университете Пенсильвании в Филадельфии.. Своим упорством и настойчивостью он добился блестящего результата — и, получив степень бакалавра, устроился работать в ведущую компанию Wellington Management Company.

Один из богатейших людей в мире, он был не только великим финансистом, талантливым предпринимателем, но еще и политическим деятелем — входил в состав членов совета попечителей Академии Блэр, являлся членом совета попечителей Национального центра Конституции в Филадельфии, а также являлся членом консультативного совета Мильштейновского Центра корпоративного управления и эффективности, был председателем совета директоров фонда музея, посвященного конституции США. и др. организаций. За свою деятельность в области

инвестиций журнал Fortune в 1999 году назвал Богла одним из четырёх «гигантов инвестиций» XX века, и в том же году он был награждён наградой имени Вудро Вильсона. По версии журнала TIME в 2004 году он вошел в список 100 самых влиятельных людей мира.

Богл — Почётный доктор Принстонского университета, Пенсильванского университета, Университета Дрекслея, Университета Иммакулата и др.

У Джона Богла и его жены Евы шесть детей и 12 внуков. Они живут в Брин Мор Пенсильвания. В 1996 году перенес операцию по пересадке сердца.

Джон Богл был человек, обладающий сильной волей до последних минут своей жизни он был верен своим убеждениям — «Никогда не сдаваться».

Джон Богл в возрасте 89 лет умер 16 января 2019 года.

По материалам СМИ

\*Римма Абол

Журнал



2019 г.

**ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ**



# 13 правил управления сотрудниками



Надежда  
Стяжкина

Antal Russia

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** К чему может привести совет автора собирать персонал, и по очереди просить их высказывать мнение о способе решения проблемы?



езусловно, важно учитывать право сотрудника иметь свое мнение на любую рабочую ситуацию и по возможности регулярно, в критически важных для бизнеса и/или для сотрудника ситуациях, дать ему высказать свою обратную связь.

При этом если буквально на рабочих встречах давать каждому высказывать свое мнение по любым рабочим вопросам, то встреча затянется с высоким риском превратиться в балаган, анархию и неконструктивную критику.

**У** Не верить самому себе – это как на практике?

— Доверять самому себе, своему опыту и инстинктам – важно, иначе руководитель будет слаб, ведом, брать решения только извне, руководствоваться только чужим мнением и т.д.

При этом саморефлексия, привычка перепроверять свои же стереотипы, убеждения и установки, постоянно изучать новое и постоянно обновлять свой опыт – очень важные для руководителя задачи. Однако я не думаю, что это про недоверие и неверие самому себе.

Здесь должен быть баланс внутренней и внешней референции, гибкость в том, как руководитель оценивает действия окружающих и самого себя. И четкое понимание, что его личная карта реальности – только часть территории и у всех его коллег, подчиненных, партнеров по бизнесу есть свои карты происходящего, ограниченные их установками и убеждениями, ценностями, и их нужно учитывать, обогащаться ими и активно использовать в работе.

**У** Никому не верить – это паранойя или здоровое сомнение?

— Никому не верить – если воспринимать буквально, то это паранойя, безусловно. Жить без доверия себе и окружающим сложно, энергозатратно и неконструктивно. Руководитель не может и не должен быть во всех вопросах экспертом. Он не может и не должен заниматься перепроверками в любом рабочем вопросе и оценивать каждое профессиональное и непрофессиональное действие своих подчиненных.

Однако при этом проявлять здоровое сомнение в критически важных для бизнеса задачах – нормально. Особенно если работа сделала новым сотрудником, компетенции которого еще не были проявлены и подтверждены на практике в компании. И аккуратная заметная или наоборот незаметная перепроверка результатов работы по

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



задачам такого сотрудника – разумная предосторожность, а также создание возможности для поддержки сотрудника, для конструктивной обратной связи с развивающей его целью и безопасностью для бизнеса.

**УП Правда ли что компании, где все решает жесткий лидер типа Джобса или Маска, успешнее?**

— Безусловно, это некий односторонний стереотип. Любой лидер должен быть достаточно четок и строг в своих решениях, особенно в критически важных для развития и получения прибыли; в кризисных ситуациях, которые случаются постоянно. При этом это не всегда коррелирует с жесткостью и жестокостью. Скорее всего автор имел в виду харизматичность и умение принимать непопулярные решения. Безусловно, это черты сильных лидеров, и для каких-то сотрудников это может казаться жестокостью. Любой лидер принимает решение исходя из тех ресурсов и сил, которые находит в этот момент и в любом случае исходя из некоего позитивного намерения. И любое решение лидера может по факту кому-то показаться более жестким или более мягким. Но в любой компании лидер, неспособный на непопулярные решения, выдерживание строгой позиции по вопросам жизни и смерти организации – это угроза для долговечного и успешного существования бизнеса.

**УП Классический менеджмент, говорят, никому уже не нужен?**

— Могут меняться и меняются в связи со стремительными изменениями рынка и цифровой трансформацией бизнеса и общества в целом: принципы управления командами, методы управления задачами, способы контроля результатов и т.д. Отмирают и трансформируются бизнес-процессы и их инструменты, каналы коммуникации в компании: служебные записки, справки, печатные приказы, штатные расписания в тетрадях, бухгалтерия с деревянными счетами и экономисты с перфокартами, классические большие заседания команд превращаются в пятиминутные летучки-стримы с проверкой статусов задач; переписка в корпоративной почте уходит в мессенджеры и т.д. При этом то, какие взаимодействия происходят между людьми в рабочих процессах и в управлении одними другими – не меняется особо из века в век.

**УП А какие правила управления сотрудниками Вы бы рекомендовали коллегам?**

— Не изобретать велосипед, а следовать классическим основам. Какие бы методологии и принципы управления командой вы не использовали – правила будут все равно те же самые. Работать с четкостью поставленной

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для


задачи. Вести от стратегии компании к тактическим целям конкретно взятой команды. Поддерживать их на всех этапах. Контролировать исполнение. Всегда работать с обратной связью и четко помнить правила подачи обратной связи и принятия обратной связи. Развивать. Не брать тех, кто не дополняет вас и не добавляет экспертизы в команду. Постоянно расти самому.

**\*Надежда Стяжкина,**  
Руководитель департамента по подбору персонала в секторах ИТ, Телеком, Интернет **Antal Russia**


Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
НАДЕЖДЕ СТЯЖКИНОЙ —  
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**





# 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





*Сергей Слесарев*

## **Испытательный срок**

*В. Янышев*

## **Практические аспекты обеспечения безопасных условий труда в горной отрасли**

*Владимир Алистархов*

## **Последние и грядущие изменения в Кодекс РФ об административных правонарушениях**

*Екатерина Новикова*

## **Преимущественное право на оставление на работе при сокращении штата сотрудников**

*Павел Хлебников*

## **Влияние арестов топ-менеджеров на бизнес**

*Лариса Шевченко*

## **Конфиденциальная информация работодателя. Анализ споров в судах**

*Анастасия Алексеевская*

## **Моральный убыток в трудовых спорах (можно ли взыскать с работника ущерб за нанесение вреда репутации фирмы при работе или после увольнения?)**

*Наталья Пластинина*

## **Все сворованное – за счет работников???**



# 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 выступать 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)