

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом — 71852, 70555, 72635

№ 14
(522)
2019

Главная тема: **ЛИДЕРЫ-ПОБЕДИТЕЛИ**



Стив Джобс



Илон Маск



Сергей Галицкий



Олег Тиньков



Оскар Хартманн



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Какие качества лидеров ведут к успеху – это очень сложный вопрос и вряд ли он имеет ответ.

В аналитике лидерства есть и перфекционисты (Джобс) и демократы...

PS

Ждем подписчиков  (бесплатно) на конференции HR brand 29 мая.

Еще:

Феномен предательства (разведчики предавшие свои страны) читайте в новом номере .

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



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

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

К будущему готов будет тот человек, который может быстро адаптироваться, следит за тенденциями и будет готов работать и жить в меняющемся мире...

Э то очень важные качества – способность человека стратегически добиваться выполнения целей, последовательно выполнять задачи...

Светлана Краснова,
ZERPELIN



Н есмотря на то, что у позиции «играющего собственника» много противников, данная модель управления бизнесом имеет право на существование...

В нимание к деталям – пожалуй, один из главных штрихов управленческого подхода Джобса...

Наталия Добровольская



стр. 27

Почему вдруг мотивации и лояльности стало недостаточно?...

Руководитель же продолжает думать, что с ним все ОК, а это люди безответственные идиоты...

Татьяна Чухутина,
TALENT MANAGEMENT SCHOOL

стр. 53

Правоммерно ли предусмотреть в трудовом договоре условие о запрете обсуждать работодателя в СМИ и социальных сетях?...

Суд признал законным наложение дисциплинарного взыскания на работницу, которая в социальной сети «ВКонтакте» оставила негативный отзыв о своем работодателе с использованием ненормативной лексики...



Татьяна Горошко,
ЮРИСТ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

МЕНЕДЖЕРЫ БУДУЩЕГО

Завтра уже сегодня. Менеджеры будущего
уже работают у вас...

Светлана Краснова, Zeppelin

ЛИДЕРСТВО

Какие лидеры побеждают?

Наталия Добровольская

HR-BRAND МОЖЕТ БЫТЬ МИФОМ?

Что происходит в обычных российских
компаниях за красивым фасадом HR-бренда?

Татьяна Чухуткина, Talent Management school

СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ

Арменак Ханферянц стоял как маршал авиации
Сергей Худяков за спиной Сталина на
групповом фото Ялтинской конференции

НАВСТРЕЧУ ЮБИЛЕЮ ПОБЕДЫ

Невероятная история об удивительном человеке

УВОЛЬНЕНИЕ ПО-РИМСКИ

Как Цезарь уволил ветеранов и мгновенно
остановил солдатский бунт

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Освободи мозг

Что делать когда слишком много дел

Тео Компернолле

СОЦСЕТИ И ТРУД

Клятва сотрудника не называть в соцсетях
своего работодателя «желтым червяком»

Татьяна Горошко, Юрист

№14
(522)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжнин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Светлана
Николашина



Алекс
Рубанов



Лев Сальц



Светлана
Белодед



Ирина
Баева



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 16.05.2019 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077

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

**Завтра уже сегодня.
Менеджеры будущего уже
работают у вас...**



*Светлана
Краснова*

Zeppelin

МЕНЕДЖЕРЫ БУДУЩЕГО

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как Вы понимаете термин «менеджеры будущего»? Что это такое? Что входит в это понятие?

*М*енеджеры будущего – это люди. Сейчас все очень быстро меняется, и мы не можем сказать, какими люди будут завтра, через 5 или 10 лет. Мы живем в очень быстро меняющемся мире. И менеджеры будущего должны быть гото-

собны решать нестандартные инновационные задачи и могут управлять своими сотрудниками в условиях, когда постоянно появляются новые технологии и новые бизнес-модели.

Я, конечно, не могу предсказать будущее, но, как специалист по управлению персоналом, я бы сказала, что к будущему готов будет тот человек, который может быстро адаптироваться, следит за тенденциями и будет готов работать и жить в меняющемся мире

К БУДУЩЕМУ ГОТОВ БУДЕТ ТОТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ БЫСТРО АДАПТИРОВАТЬСЯ, СЛЕДИТ ЗА ТЕНДЕНЦИЯМИ И БУДЕТ ГОТОВ РАБОТАТЬ И ЖИТЬ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

вы к этому. Каким образом? Конечно, какие-то компетенции, которые сейчас есть у менеджеров, будут также необходимы и в будущем, например, критическое мышление. Также особенное значение будут иметь адаптивность и любознательность. Требования к менеджерам могут меняться в зависимости от того, что необходимо компании. Компании находятся на разных этапах развития, и для каждой компании нужен «свой» менеджер.

Что мы ожидаем от менеджеров? Нам нужны менеджеры, которые спо-

УП Какие у Вас критерии подбора персонала? Есть какой-то прицел не конкретно на человека, а глобальный, который Вы не озвучиваете кандидату?

— Да, у нас есть свои критерии. За более чем 100 лет существования компании мы переживали разные этапы. Но мы всегда развивались, находили новые стратегические возможности. Наша компания была основана в 1908 году графом Фердинандом фон Цепелином как предприятие по строительству дирижаблей. Потом на смену

дирижаблям пришли самолеты, а мы стали создавать другие продукты и заниматься другим бизнесом. Но при этом применили свой опыт для развития в новом направлении.

Я думаю, что в этом и есть основной фактор успеха и «живучести» компании – в способности переориентироваться в изменяющемся мире и найти свою нишу, использовать уже имеющиеся компетенции, чтобы быстро меняться и двигаться дальше. Вот это и есть особенность нашей компании и потенциал, который позволяет развиваться. Адаптивность – как одна из основных ком-

дустриальных брендов. Наша компания является частью крупного немецкого концерна Zeppelin Group. Наша специализация – строительная, горнодобывающая, дорожно-строительная, лесозаготовительная и сельскохозяйственная техника, но у концерна есть еще и другие направления бизнеса – силовые установки, аренда, промышленный инжиниринг. И в этой диверсификации бизнеса, в том, чтобы постоянно искать возможности для развития – вот в этом и есть потенциал. А менеджеры компании – это те люди, которые управляют этими процессами. И они должны быть готовы к изменениям.

ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА – СПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОБИВАТЬСЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ВЫПОЛНЯТЬ ЗАДАЧИ

петенций, далее — сила воли, настойчивость, стратегическое мышление, способность найти свою нишу, определить, как и в каком направлении будет дальше развиваться твой продукт.

УП Какие у вас основные успешные направления?

— Мы являемся официальным поставщиком техники, оборудования и запасных частей производства компаний Caterpillar, Ponsse, AGCO и других ин-

Каким образом мы ищем своих кандидатов? Зависит от того, кого мы нанимаем: руководителей, специалистов, которые ремонтируют технику или продают технику. Это же разные компетенции, разные профили. В каждом профиле есть свои требования, есть необходимые качества, которые должны быть у кандидата. Но общее требование для всех наших кандидатов – это клиентоориентированность, нацеленность на результат, способность взять на себя ответственность, умение сотрудничать на разных уров-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нях. Потом мы эти компетенции развиваем в наших сотрудниках. У нас есть несколько учебных центров, оснащенных необходимым оборудованием для развития технических навыков. Что же касается менеджеров, то мы стараемся найти тех, которые могут потенциально решать сложные нестандартные задачи, развивать новые бизнесы, а также готовых меняться и адаптироваться к изменениям стратегии. Это то, что мы делаем сейчас. Но на будущее, я думаю, эти компетенции останутся актуальными.

Мы растим и развиваем будущих менеджеров внутри компании, планируем кадровые замещения и продвигаем сотрудников на управленческие должности. Мы замечаем сотрудников, у которых есть лидерские качества, которые способны вести за собой людей, мотивировать их, решать нестандартные инновационные задачи – тех, которые проявляют инициативу и сами мотивированы, и у которых есть сила воли и настойчивость. Это очень важные качества – способность человека стратегически добиваться выполнения целей, последовательно выполнять задачи.

УИ Это все в идеале. А жизнь – она другая.

— Да, но мы стремимся и развиваемся, нас мотивируют цели.

УИ Очень многие компании спрашивают кандидатов (даже пришедших из крупных компаний) была ли у них на рабочем месте такая обязанность, как взаимозаменяемость. Обязаны ли они были готовить документы, рабочее место, чтобы в любой момент их мог заменить руководитель, коллега или кто-то еще. И если такой привычки не было, то таких людей на работу не берут. Либо берут «нулевых» людей, тестируя их, что они адаптивные, что они смогут принять это естественно. Чтобы они не стали «незаменимыми». Вопрос к Вам: насколько для Вас критичен этот момент заменяемости сотрудников?

— Заменяемость сотрудников зависит от вида деятельности. Допустим, в сервисе все заменяемы. Потому что процессы структурированы и регламентированы, к клиенту могут отправить любого механика, у каждого из них есть достаточная для выполнения работы квалификация.

Наши специалисты по продажам проходят обязательное обучение и могут объяснить клиентам преимущества нашего оборудования и техники, и они могут заменять друг друга. То есть все, что касается бизнес-процессов нашего основного производства, здесь все люди могут заменять друг друга, если есть необходимость. Вся информация у нас есть в системе и документация тоже. Конечно, компания не может зависеть от отдельной личности. И систе-

ма управления должна быть выстроена таким образом, чтобы сотрудники были заменяемы. На более высоком уровне управления может быть влияние личности руководителя. Но в целом все процессы построены и регламентированы, поэтому один человек не несет какого-то специального знания, которое бы не было доступно другим. Например, в управлении персоналом, я никогда одна проектом не управляю – в проекте обычно участвуют несколько сотрудников, и обязанности распределены между сотрудниками. Поэтому если кто-то заболит или будет в отпуске, то всегда можно перераспределить обязанности между другими сотрудниками, и

трудников с потенциалом, тех, которые могут в будущем занять управленческие позиции, которые могут заменить своих руководителей через 2-3-4 года. Это основа здорового функционирования любой компании.

УИ Как Вы считаете, сама тема коучингового стиля управления, она имеет будущее? И можно ли ее как-нибудь привязать к нашей с Вами теме «менеджеры будущего»?

— Я думаю, что можно. Мы тоже развиваем коучинговый подход в нашей компании. Он направлен на наш

КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД ОЧЕНЬ СЛОЖНО БУДЕТ ПРИМЕНЯТЬ В АВТОРИТАРНОЙ, ЖЕСТКОЙ СТРУКТУРЕ, ГДЕ, ДОПУСТИМ, НУЖНО БЫСТРО И ПРАВИЛЬНО ВЫПОЛНЯТЬ ПРИКАЗЫ, КАК, НАПРИМЕР, В АРМИИ

передать работу другому человеку. Я думаю, что в данном случае идет речь об управлении рисками. Также, компании всегда должны выявлять и готовить сотрудников, которые могут стать преемниками на замещение на ответственные, или ключевые, позиции. Таких преемников мы готовим на всех уровнях управления. Это один из наших основных процессов в управлении персоналом: выявлять и развивать со-

основной персонал – на специалистов по продажам, на механиков. И я считаю, что в этом есть очень большой потенциал. Конечно, многое зависит от того, какая культура в компании. Коучинговый подход очень сложно будет применять в авторитарной, жесткой структуре, где, допустим, нужно быстро и правильно выполнять приказы, как, например, в армии. Когда тебе нужно выполнять приказ, тебе

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

некогда разговаривать с сотрудником, объяснять. Но если необходимо развивать новые компетенции, коучинговый подход как раз очень хорошо работает.

В прошлом году мы провели серию семинаров о том, что такое коучинговый подход, какие необходимо применять инструменты. Мы думаем, что такой подход хорош тем, что он помогает развивать навыки – тебе рекомендуют,

Сейчас это «модная» тема – осознанность. Предполагается, что менеджер осознает свои действия и эмоции, рефлексировать, анализирует свои действия, прорабатывает их и развивается. Я думаю, что это важный этап в жизни каждого – его надо пройти и осознать свои достоинства и особенности личности.

Однако, управление персоналом, в частности, и система управ-

МЕНЕДЖЕРОВ, СОПРОВОЖДАЮЩИХ ПРОДАЖИ, СТОИТ ПРИВЛЕКАТЬ К УЧАСТИЮ В ВИЗИОНИРОВАНИИ БУДУЩЕГО КОМПАНИИ, ВЫРАБОТКЕ ИДЕЙ, РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЕЛАТЬ ЧЕРЕЗ 7-10 ЛЕТ

тебе дают обратную связь, и она не обидная, а развивающая. Мы провели для менеджеров семинары и вебинары на тему, как оценивать и развивать компетенции, как разрабатывать план развития для сотрудников. Говорили о том, что важно давать обратную связь сотрудникам, и как это сделать, чтобы человек воспринял обратную связь конструктивно и был готов развиваться. Это не просто и требует определенной зрелости и осознанности от самих менеджеров. Менеджеры – тоже люди, со своими личностными особенностями, и не все сразу могут овладеть этими технологиями.

ления вообще всегда будут находиться на очень разных уровнях в разных компаниях в разных регионах. Там, где есть большая конкуренция за специалистов, компании будут применять все более сложные технологии – например, коучинговый подход, будут улучшать свою культуру, внутреннюю среду, будут воспитывать и развивать своих менеджеров. Потому что они будут конкурировать за «правильных» кандидатов.

УП Давайте перейдем к последней теме «IT». Мы недавно делали интервью с руководителем компании «Промышленный интернет», за рамками интервью речь шла о том, что «продажников», которые продают и консультируют клиентов, заменит искусственный интеллект «Алиса». Это уже не за горами. Звучали цифры 10–15 лет. Но встает такой вопрос про визионирование будущего — надо ли в будущем подбирать менеджеров с таким прицелом, что чуть ли не каждый менеджер, как в Японии, должен участвовать в совещаниях. Или это фантастика?

думаю, что почему бы и нет. Вполне можно создать группы и привлекать туда сотрудников разных уровней. Например, продавцы или механики постоянно общаются с клиентами, они «на передовой», и они видят потребности клиентов, и могут считывать тенденции будущего. Но все зависит от человека, насколько он может видеть и осознавать эти тенденции будущего. А так, почему бы и нет? У нас в компании есть отдельные темы, по которым мы уже собираем обратную связь. И наши сотрудники могут предлагать идеи о том, как улучшить текущие процессы.

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ ВНУТРИ ПРОЦЕССА, ИНОГДА ВИДЯТ ТО, ЧТО НЕ ЗАМЕТНО

— Вовлекать людей на самом начальном уровне иерархии в обсуждение?

УП Вот, вот, я об этом

УП Ну, не на самом начальном. Понятно, что водителя может и не надо. Может быть не надо к этому привлекать главбуха и финансового директора. Но менеджеров, сопровождающих продажи, стоит привлекать к участию в визионировании будущего компании, выработке идей, решений, что делать через 7–10 лет.

— У нас это пока индивидуальные инициативы. Сотрудник предлагает идею как, например, улучшить текущий процесс. Этих идей очень много. У нас целая система. Она глобальная, работает и в Германии, и в России, и в Украине — во всех странах нашего присутствия. Сотрудник получает за свое предложение — идею, премию (процент от внедрения) или поощрение (фиксированную сумму), если экономический эффект от идеи невозможно посчитать. Люди, которые находятся внутри процесса, иногда видят то, что не заметно.

— В нашем стратегическом планировании мы пока вовлекаем только верхний уровень — руководство. Но я

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Это очень хорошо, когда люди могут высказывать свои идеи и предложения. Мы применяем такую систему.

 **Вы готовы к вызову времени?**

— Мы готовы к этому вызову. Возможно, это к нам придет из Германии, потому что наш центральный офис как раз сейчас разрабатывает идею о социальной ответственности, баланса рабочего времени и личной жизни. Недавно наш концерн получил сертификат от немецкого правительства о том, что компания выполняет все необходимые требования к рабочим местам. Я бы не сказала, что мы применяем уникальный подход – мы просто заботимся о здоровье наших сотрудников. Для нас техника безопасности на рабочих местах очень важна, мы проводим регулярно обучение сотрудников, проводим аттестацию рабочих мест, улучшаем наше рабочее пространство. Возможно, какие-то вещи мы воспринимаем как само собой разумеющееся, например, чистая вода, кофе-чай, хо-

роший офис, нормальная спецодежда, обеспечение всеми необходимыми инструментами. И если вернуться к теме «менеджеры будущего», то, конечно, нужно быть на острие этой потребности. Если наши сотрудники будут говорить о том, что нам нужно вот это, мы будем их слушать и давать то, что необходимо для работы.

 **Да, но это часть HR бренда. Спасибо большое за интервью. Мы хотим вас пригласить в благодарность за интересную беседу 29 мая на конференцию «HR-бренд».**

***Светлана Краснова, директор по управлению персоналом в России и в СНГ Zeppelin**

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
СВЕТЛАНЕ КРАСНОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Какие лидеры побеждают?

Играющий собственник на своем «льду»

Ну и что с того что лед свой.

Это же игра хотя и по правилам... но на льду и с клюшками...



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



собственник бизнеса. Бесспорно, это ключевая фигура любой организации.

Право первого и последнего слова – всегда только за ним. Владелец бизнеса несет профессиональную и личную ответственность за качество продукта, судьбу работников, финансовые риски и стратегию дальнейшего развития. Многие собственники оставляют за собой право полноценно управлять бизнесом; ста-

становку задач топ-менеджерам со стороны известных лидеров и оценить, какие инструменты возможно применять в нашей действительности.

Стив Джобс

Стив Джобс – американский предприниматель, изобретатель и промышленный дизайнер, получивший широкое признание в качестве пионера эры информационных технологий. Наибольшую известность Джобс получил, как один из основателей корпорации «Apple» и киностудии «Pixar».

НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО У ПОЗИЦИИ «ИГРАЮЩЕГО СОБСТВЕННИКА» МНОГО ПРОТИВНИКОВ, ДАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ ИМЕЕТ ПРАВО НА СУЩЕСТВОВАНИЕ

вить наемным менеджерам не только стратегические но и тактические задачи.

Верен ли этот путь?

Несмотря на то, что у позиции «играющего собственника» много противников, данная модель управления бизнесом имеет право на существование. Предлагаю вам рассмотреть по-

Многие считают его настоящим революционером в области мобильных гаджетов, а также гениальным маркетологом.

Стив Джобс полноценно управлял собственным бизнесом, причем на первом месте для него всегда была миссия, идея его бизнеса. Известный факт: в 1983 году Стив Джобс привлек к сотрудничеству «звездного» марке-

толога «PepsiCo» Джона Скалли, сказав ему фразу, ставшую легендарной: «Вы хотите провести оставшуюся жизнь, продавая сладкую воду, или воспользуетесь случаем изменить мир?»

Стив Джобс, безусловно, был жестким руководителем: для него словно не существовало задач, которые невозможно решить. Он ставил своим подчиненным настолько сжатые сроки, что среди работников его корпорации существовал термин «искажение реальности Джобса». Этот человек безоговорочно верил в свой конеч-

кто не сломались, в результате стали сильнее».

Внимание к деталям – пожалуй, один из главных штрихов управленческого подхода Джобса. Ежедневно он заглядывал к сотрудникам и контролировал тот или иной этап рабочего процесса. Он мог позвонить сотруднику ночью и поинтересоваться результатом работы над ранее поставленной задачей. Мог приехать в розничный магазин «Apple», чтобы лично проконтролировать процесс ремонтных работ. При этом Стива Джобса нельзя назвать авторитарным руководи-

ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ – ПОЖАЛУЙ, ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ШТРИХОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОДХОДА ДЖОБСА

ный продукт и «заражал» свое верой других, вдохновляя их на покорение всех мыслимых и немыслимых вершин. Существовала еще одна грань этой жесткости: Стив Джобс позволял себе кричать на своих подчиненных, критиковать их работу и даже порой обесценивать плоды их труда. Подобное поведение основателя Apple и «извращенное желание» унижать людей попытался оправдать Уолтер Айзексон, автор книги «Стив Джобс», приведя спорный аргумент, что «те,

телем: он признавал и ценил идеи своих подчиненных, отмечал каждую достигнутую ими цель».

Интересно выглядит планирование и расстановка приоритетов глазами Джобса. Тот же Уолтер Айзексон повествует нам об управленческой тактике Стива Джобса, построенной по принципу «срезать и сжигать». Ежегодно Стив Джобс собирал 100 лучших руководителей корпорации. Основная цель подобных мероприятий состояла

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в следующем: зафиксировать 10 приоритетных задач компании. Участники спорили, доказывая ценность своих идей, а Джобс выбирал те, которые считал стоящими, и записывал на доске. Закончив составление списка из 10 приоритетных задач, он без сожаления вычеркивал нижние семь. «Мы можем сделать только три», – он был убежден в этом. Всегда.

Стив Джобс верил в людей. Пусть поначалу это была кучка энтузиастов. Но он ни секунды не сомневался, что они способны изменить мир. И он оказался прав.

увлеченным, уверенным в себе, удивительно работоспособным перфекционистом. Безусловно, Илон Маск является ярким лидером. В его стиль управления вписана та же жесткость, требовательность и нетерпимость к срокам, как и у Стива Джобса. «Если вы находитесь в бою, то вы должны стоять в первых рядах», – сказал однажды Илон Маск в интервью изданию «Wall Street Journal». Тот же «Wall Street Journal» отметил «практическую одержимость мельчайшими рабочими и дизайнерскими деталями» в стиле управления Илона Маска.

МЫ БЕРЕМ НА СЕБЯ МИССИЮ, КОТОРАЯ ДЛЯ ДРУГИХ НЕВЫПОЛНИМА

Илон Маск

Илон Маск – американский инженер, предприниматель, изобретатель и инвестор. Один из основателей компании PayPal; совладелец, генеральный директор и главный инженер компании SpaceX; генеральный директор и главный идейный вдохновитель (Chief Product Architect) компании Tesla.

Подчиненные характеризуют Илона Маска человеком в высшей степени

Долли Сингх, бывшая глава департамента по привлечению талантов в SpaceX, высказала свое мнение об управленческих качествах Маска на интернет-портале Quora: «Работу с ним не назвать комфортным опытом, он никогда не удовлетворен собственными результатами, соответственно, его никогда не устраивают результаты окружающих. Он заставляет себя работать все упорнее и требует того же от остальных. Проблема в том, что он робот, в то время, как его окружают живые люди. Поэтому любой, кому доведется работать с Илоном, дол-

жен быть готов к постоянному дискомфорту. Но это как раз тот выход из зоны комфорта, который помогает расти так, как это невозможно будет сделать нигде больше. Такая возможность стоит пролитых крови и пота». «Маск всегда высказывает критические замечания по поводу текущей работы, но никогда не переходит на личности. Даже когда критикует очень жестко. Он знает, что когда говорит об этом, то после специалиста будет работать так, что превзойдет даже самые смелые ожидания», – говорит Долли Сингх. Что это:

Маска с владельцем собаки, который периодически наказывает ее за то, что она не умеет читать его мысли.

Еще одним характерным проявлением Илона Маска как руководителя является его готовность делиться своим опытом, делая это безапелляционно, с позиции эксперта, не принимая во внимание возражения и аргументы со стороны. При этом, Маск способен признать собственные промахи и ошибки команды, тем самым вдохновляя людей на решение новых, сверхамбициозных задач.

ТЫ БЕРЕШЬ ПАУЗУ, ЧТОБЫ НЕ ВЫКРИКНУТЬ: „ЧТО? ЭТО ЖЕ НЕВОЗМОЖНО!“ А УЖЕ ПОТОМ НАЧИНАЕШЬ ОБДУМЫВАТЬ ЕГО ИДЕЮ И ИСКАТЬ СПОСОБЫ ЕЕ ВОПЛОТИТЬ

публичная демонстрация лояльности или признание Маска как успешного руководителя? Об этом остается только догадываться. Именно Долли Сингх написала короткий слоган, который SpaceX до сих пор использует в объявлениях о работе: «SpaceX – как особые войска: мы берем на себя миссию, которая для других невыполнима». Другой пользователь Quora, пожелавший остаться анонимным, сравнил стиль управления

«Когда Илон Маск говорит что-то, ты берешь паузу, чтобы не выкрикнуть: „Что? Это же невозможно!“ А уже потом начинаешь обдумывать его идею и искать способы ее воплотить», – говорит исполнительный директор созданной Маском компании SpaceX Гвинн Шотвелл.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сергей Николаевич Галицкий

Сергей Галицкий – российский предприниматель, основатель и совладелец (до 2018 года) крупнейшей розничной сети «Магнит». Президент и владелец ФК «Краснодар». Член наблюдательного совета банка ВТБ.

Партнеры и сотрудники Галицкого отзываются о нем как о человеке неординарном и принципиальном. Стратегию развития предприятий бизнесмен разрабатывает лично, тем не менее доверяя тактику своим менеджерам. Сергей Николаевич умеет под-

Его работа с людьми, как с коллегами, так и с партнерами, всегда насыщена ярким эмоциональным фоном. Однажды в информационной системе распределительной сети «Магнит» случился сбой, из-за которого компьютер стал медленнее обрабатывать данные, и распределительные центры «Магнита» могли не получить заказы в срок. Галицкому пришлось остаться в офисе до трех часов ночи. На вопрос интервьюера «И что же Вы делали?» Галицкий ответил: «Бегал и орал на всех матом».

В одном из интервью Галицкий признался, что иногда специально зани-

ЕСЛИ СИСТЕМА СОЗДАНА ПРАВИЛЬНО, ОНА САМА ГЕНЕРИРУЕТ СТРЕМЛЕНИЕ ДОБИВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА

бирать в свою команду высококлассных специалистов и поэтому может доверять им решение поставленных задач своего уровня.

Галицкий, как большинство управленцев, ценит систему. «Индивидуально каждый вряд ли что-то особое значит – можно любого заменить, – считает Сергей Николаевич. – Вообще, роль людей в бизнесе преувеличена. Если система создана правильно, она сама генерирует стремление добиваться результата».

мает неправильную позицию, чтобы «вытащить своих людей из раковины».

«Важное качество сильного коммерсанта – умение неожиданно сказать об очевидных вещах, что это все фигня, – считает он. – Надо иногда людей в шоковое состояние вводить. Атмосфера электризуется, электризуется – бац, что-то родилось».

Сохраняя полный контроль над ситуацией, зная изнутри все процессы, чувствуя бизнес «кончиками пальцев»,

Галицкий умеет прощать и учиться доверять подчиненным. Однажды один из «топов» «Тандера» пришел и положил на стол заявление об увольнении. Он объяснил это тем, что потратил несколько сотен тысяч долларов на пол распределительного центра под Краснодаром и ошибся с материалом. Пол не выдержал нагрузки и теперь безнадежно испорчен: придется потратить столько же, чтобы постелить новый.

«С ума сошел?— закричал на него Галицкий.— Я истратил на тебя кучу

Я ИСТРАТИЛ НА ТЕБЯ КУЧУ ДЕНЕГ! У МЕНЯ БОЛЬШЕ НЕТ ТАКИХ ДОРОГИХ МЕНЕДЖЕРОВ! ИДИ И РАБОТАЙ!

денег! У меня больше нет таких дорогих менеджеров! Иди и работай!»

Развивая розничный бизнес, Галицкий четко придерживался избранной стратегии: он не видел смысла во многих инновациях, не признавал инвестиции в масштабные рекламные кампании. Он вкладывал деньги не в призрачные перспективы, а в конкретный результат. Магазины открывались один за другим, опережая конкурентов, не оставляя им ни единого шанса.

Галицкий многое брал на себя. Он не перекладывал ответственность на

других. Открыто обсуждал с подчиненными любые проблемы и вопросы, возникающие в процессе работы. В «Тандере» даже должности топ-менеджеров были условны: в компании было принято меняться местами. Сегодня, например, Галицкий занимается логистикой, а завтра — продажами. «Иногда защитники голы забивают, а нападающие неплохо обороняются», — пояснял такой подход Галицкий.

Олег Юрьевич Тиньков

Олег Тиньков известен как основатель сети магазинов бытовой техники «Техношок», заводов «Дарья», производивших замороженные полуфабрикаты, пивоваренной компании и сети ресторанов «Тинькофф». Менее известные его проекты — музыкальный магазин «Music Шок» и рекорд-лейбл «Шок Records», выпустивший первые альбомы групп «Кирпичи», «Ленинград», работавший с «Нож для Frau Muller». Является основателем и председателем Совета директоров «Тинькофф Банка» (до 2015

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



года — «Тинькофф кредитные системы»).

Олега Юрьевича можно назвать, пожалуй, противоречивой фигурой в публичном пространстве. Безусловно, он привлекает внимание нестандартными управленческими приемами, при этом армия его недоброжелателей множится с такой же скоростью, как и толпа поклонников. Тиньков достаточно открыт, публичен, обладает абсолютно, безоговорочно внутренней референцией. Собственный под-

ре человек русский, предпочитаю семейственность. Считаю, менять топ-менеджеров (как и жен) неправильно.

Мне нравится работать с людьми, когда я их давно знаю, понимаю и чувствую», — заявляет он. В своей книге «Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в России» Тиньков делится секретами стратегии найма сотрудников: «Еще в 2007 году мы осознали: круто нанимать молодых и зеленых, а не опытных, как это принято в традиционных банках. Человек

МНЕ НРАВИТСЯ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ, КОГДА Я ИХ ДАВНО ЗНАЮ, ПОНИМАЮ И ЧУВСТВУЮ

ход к созданию онлайн-банка шел вразрез, казалось бы, со всеми законами бизнеса. В итоге — уникальный для Российской бизнес-среды проект, созданный в 2006 году, развивается и приносит прибыль. Олег Тиньков и сегодня Олег Тиньков подчеркивает, что его компания не банк и остальные российские банки ему не конкуренты. Это основа его позиционирования.

Тиньков ценит команду. Первых сотрудников банка он набирал лично. На сегодняшний день его управленческая команда, пожалуй, одна из самых стабильных на рынке. «Я хоть и пожил в Сан-Франциско, по культу-

без опыта не понимает, сложна ли порученная задача. Он не говорит: «Это невозможно. Рынок так не работает. Клиенты не поймут», а садится искать решение».

Тиньков готов делегировать полномочия. При этом, он считает, что маркетинг и PR очень важны для развития бизнеса. «Я видел в своей жизни предпринимателей, не бравших под себя лично функции маркетинга, — говорит Тиньков. — Они отдавали их своему партнеру, менеджеру или на аутсорсинг, что совсем странно. И неправильно. — Маркетинг и продажи — это ключевая компетенция пред-

принимателя. Если ты не в продажах и маркетинге, ничего не будет».

Жесткость и требовательность к сотрудникам у Олега Юрьевича также присутствует. Дисциплина и еще раз дисциплина. Его небезызвестное письмо сотрудникам с требованием тратить меньше времени на обед и перекуры, до сих пор терзает нежные струны души множества офисных работников.

нователь компаний KupiVIP, Carprice, CarFix, Aktivio и многих других. Член совета директоров Альфа-Банка и председатель попечительского совета Рыбаков фонда. На международном конкурсе Ernst & Young «Предприниматель года 2015» в России получил специальный приз «Мастер инвестиций».

Оскар Хартманн представляет собой яркий пример того, как многого

ОСКАР ХАРТМАНН – ЕДИНСТВЕННЫЙ ИЗ РАССМАТРИВАЕМЫХ НАМИ УПРАВЛЕНЦЕВ, КОТОРЫЙ НЕ ОТЛИЧАЕТСЯ ЖЕСТКОСТЬЮ

Контроль качества обслуживания клиентов – на первом месте, этот параметр – ключевое звено в рейтинге каждого сотрудника, от результатов этого рейтинга зависит его карьерный и финансовый рост.

Жесткость, контроль, проактивность, – эти качества можно выделить в управленческой системе Олега Тинькова особенно ярко.

Оскар Хартманн

— Оскар Хартманн – предприниматель, инвестор и филантроп. Ос-

можно добиться «с нуля». Хартманн родился в Казахстане в семье русских немцев. В возрасте 7 лет переехал вместе с семьей в Германию. В 11 лет работал разносчиком газет и журналов, а первым бизнесом стал интернет-магазин спортивного питания. В 2006 году переехал в Россию и работал в московском офисе Boston Consulting Group.

В мае 2008 Оскар запустил e-commerce-платформу KupiVIP, где с большими скидками продаются товары премиальных брендов. В 2014 году стал сооснователем сервиса по продаже авто Carprice. В 2014 году стал

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



совладельцем сети розничных магазинов «Заодно», которые работали в формате fix price – продажа товаров по фиксированной цене. Перечислять можно еще долго. На сегодняшний день бизнесмен владеет более 10 компаний, общая капитализация которых составляет свыше 5 миллиардов долларов. Предприниматель публично демонстрирует активный подход к бизнесу и жизни, а также пользу позитивного мышления. Когда у Оскара спрашивают, что необходимо для достижения успеха, первая его рекомендация – убить страх.

Стратегия найма Оскара Хартманна – людей на ключевые позиции он всегда ищет через свое окружение. «Если мне кто-то нужен, я определяю десять человек, которые потенциально могут знать подходящего специалиста. Иногда приходится задействовать второй или третий круги знакомств», – говорит он.

В процессе подбора людей в свою команду Хартманн уделяет большое внимание мотивации подчиненных, их нацеленности на успех; он оценивает, совпадают ли их ценности с его картиной мира.

Оскар Хартманн – единственный из рассматриваемых нами управленцев, который не отличается жесткостью. Он сам это признает. В интервью portalу «HR-TV» Хартманн

говорит: «У меня мой принцип управления. Я думаю, самое главное, нужно понимать – что чужой принцип управления никогда тебе не подойдет. Очень долго из меня пытались сделать жесткого российского управленца. Соответственно, все, когда я приехал в Россию, мне всегда объясняли, какой стиль в России нужен. Русская модель управления такая, в которую я не верю, я просто не хочу быть таким и все. Здесь вопрос, может быть, это работает в каких-то ситуациях, в каких-то нет. Дело в том, что для меня это будет неприменимо, потому что сила действовать и жить в соответствии с самим собой – это намного сильнее, чем убеждение, что это работает. Очень часто я вижу руководителей, которые насильственно заставляют себя быть каким-то, как они себе думают или придумали, надо быть. Из-за этого, мне кажется, самый мощный стиль управления... Почему, если взять сто успешных людей, самых успешных, и послушать, какой у них стиль управления, очень часто они могут противоречить друг другу. Значит, и то, и другое может работать».

Достаточное внимание Оскар Хартманн уделяет процессу. То есть, если у сотрудника не получается достигнуть результата, бизнесмен в первую очередь исключает бездействие сотрудника. «Меня не интересуют объяснения, даже если они звучат



ЛИСА НЕ МОЖЕТ ПРИТВОРИТЬСЯ ЛЬВОМ, И НАОБОРОТ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вполне логично. Если мне что-то не нравится, я прошу человека открыть компьютер и смотрю, сколько он сообщений отправил, сколько звонков совершил, какое количество встреч отметил в календаре. Я не говорю, что все должны быть такими же быстрыми, как я. Но бывают люди, которые в 100 раз менее эффективны — с такими я расстаюсь без сожаления».

Анализируя вышеприведенную информацию, мы можем выделить следующие управленческие качества владельцев бизнеса:

«УКРОЩЕННАЯ» ЖЕСТКОСТЬ БУДЕТ ВОСПРИНИМАТЬСЯ ПОДЧИНЕННЫМИ НЕ ТАК БОЛЕЗНЕННО, КАК ЖЕСТКОСТЬ, ЗАМЕШАННАЯ НА НЕВЫДЕРЖАННОСТИ И ДУРНОМ ХАРАКТЕРЕ

- Жесткость;
- Требовательность;
- Повышенный контроль;
- Внимание к процессу, деталям;
- Проактивность.

Все эти качества, на мой взгляд, являются отражением личности их владельцев. Если жесткий, авторитарный собственник будет стараться казаться мягким, эта модель поведения не встроится в эффективную управленческую схему. Лиса не может притвориться львом, и наоборот. Другое дело — смягчить слишком острые углы. Воздержаться от переходов на личности, излишней критики, резкости и оскорблений. Такая немного «укрошенная» жесткость будет восприниматься подчиненными не так болезненно, как жесткость, замешан-

ная на невыдержанности и дурном характере.

Что касается требовательности: если человек требователен к себе, он будет требователен и по отношению к другим. Жесткие сроки, круглые глаза подчиненных, робкий шепот «это невозможно» — это всего лишь реальность по ту сторону собственника. Оценка сроков, ресурсов и планируемых результатов — это, как правило,

субъективная оценка. Лидер на то и лидер, чтобы уверенно вести за собой людей, даже если им кажется, что этот путь долог и тернист. Вдохновлять, идти вперед, покорять вершину за вершиной – это удел сильных. А сильные – на то они и сильные, чтобы ставить себе и подчиненным высокие цели и достигать их.

Повышенный контроль, – эта управленческая черта исходит в первую очередь от недоверия к окружающим.

фотографию рабочего дня, он искренне возмутится. Это объясняется в первую очередь тем, что большинство профессионалов замотивированы прежде всего на решение задач, достижение результатов в работе. Они, как правило, лояльны Компании, и подобные проверки, с которых без труда можно считать недоверие руководства к сотрудникам, воспринимаются по меньшей мере настороженно. Я бы не назвала данный инструмент эффективным с точки зрения управ-

ЕСЛИ ВЫ ПОПРОСИТЕ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ПРОДАЖ СДЕЛАТЬ ФОТОГРАФИЮ РАБОЧЕГО ДНЯ, ОН ИСКРЕННЕ ВОЗМУТИТСЯ

В том числе к коллегам и партнерам. Бизнес – это жесткая конкурентная среда со своими правилами и законами. Довериться кому-либо – сложная, порой непосильная задача для человека такого уровня. Это не страх. Это осторожность, основанная на жизненном опыте. Повышенный контроль – это, скорее, привычка, основанная на стремлении укрепить свою безопасность и безопасность своего бизнеса. Надо сказать, подчиненные, состоявшиеся как профессионалы, негативно относятся к подобного рода явлениям. Например, если Вы попросите начальника отдела продаж сделать

ления, скорее, рассматривала бы его как угрозу мотивационной составляющей сотрудников и, как следствие, ухудшение качества бизнес-процессов.

Внимание к процессу, деталям имеет различные корни. Это может быть лучиком перфекционизма самого собственника, а может быть проявлением простого любопытства. Возможно, собственник хочет подсказать, какие действия быстрее приведут к решению той или иной задачи. Страшнее, если собственник ориентирован на процесс. Вот тогда он, конечно, бу-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дет уделять все внимание процессу, признавая, что результат вторичен. Конечно, владельцы бизнеса, ориентированные на процесс, встречаются настолько редко, что мы не будем заострять на этом внимание. Собственники могут интересоваться деталями, это нормально. Безусловно, он должен вникать во все нюансы бизнес-процессов. В целом, это тот же контроль, но более пристальный. Если этого требует ситуация, например, за дело взялся новичок или есть необходимость усовершенствовать тот или иной процесс в цепи бизнес-процессов, этот инструмент, конечно же, будет являться эффективным.

Проактивность. О, это королева любых достижений. Проактивность открывает, казалось бы, несуществующие горизонты для любого дела. Она бы выстреливала еще лучше, если бы владельцы бизнеса позволяли собственной проактивности соединиться с проактивностью коллектива.

Устроить вместо совещания мозговой штурм. Обсудить вместо текущих задач возможные перспективы. Посмотреть свежим взглядом на собственные идеи, еще бесформенные, но уже такие заманчивые. Команда – это не пустой звук. Чем больше открывается команда, тем сильнее становится бизнес. Идеи команды порой настолько мощные, что способны поднять бизнес на новый уровень. Лидер и команда не раздельно, не на разных уровнях, а плечом к плечу – главная движущая сила любого бизнеса.

***Наталия Добровольская**

Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НАТАЛИИ ДОБРОВОЛЬСКОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Что происходит в обычных российских компаниях за красивым фасадом HR-бренда?



На рынке труда ведется борьба за лучших специалистов, что немудрено, ведь успех бизнеса напрямую зависит от того, кто им занимается. Надёжные сотрудники пойдут с вами через все препятствия и рванут к вашей мечте. А чтобы они не бросали в сложные моменты необходимо создавать крепкую команду с едиными ценностями, общими целями и вовлекать. Работа ведется с трех сторон:

- “HR-бренд” – над этим трудятся специалисты отдела персонала и маркетологи. Создается красивая обертка.
- “EVP” – здесь создается ценностное предложение для сотруд-

Татьяна Чухутина

Talent Management school

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ников и формулируется ответ на вопрос “Что большее мы предлагаем сотрудникам?”. Не просто ведь заработную плату. Это помогает укрепить HR-бренд изнутри.

- “Вовлеченность сотрудников” (или еще бывает более глобально “Счастье сотрудников”) – тут как

ся гораздо интереснее. И не по книгам, а на живом, настоящем примере. Что происходит в обычных российских компаниях за красивым фасадом HR-бренда?

По понятным причинам реальные имена и название не упоминаются.

ПОЧЕМУ ВДРУГ МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ СТАЛО НЕДОСТАТОЧНО?

правило все сводится к тому, чтобы провести опрос и попытаться в цифрах оценить “Молодцы ли мы (имеется ввиду HR)?” и “На что еще нам нужны бюджеты?”.

“Вовлечённость» – все чаще употребляемый термин, за которым на самом деле не вполне ясно что именно скрывается. Существует много разных подходов к оценке. Вы можете исповедовать любой. Почему вдруг мотивации и лояльности стало недостаточно? И как так случилось, что огромные бюджеты, вкладываемые в HR-бренд, создание EVP и оценку вовлеченности не дают желанного результата? Люди все равно уходят, эффективность низкая, а у HR начинается раздвоение личности и включается какой-то особо-циничный внутренний режим а-ля “Я ориентирована на качественные бизнес-процессы, KPI и цели компании”. С этим разобрать-

Ситуация

Крупный российский региональный бизнес. Возраст компании: 28 лет. Численность персонала: 2800 человек

Годовой оборот: 15 млрд. руб.

Доля ФОТ в обороте: 15%

Проведен ребрендинг, обновлен HR-бренд, разработано и запущено “EVP” и новая модель лидерских компетенций.

В компании произошло объединение нескольких региональных офисов. Появился headoffice и единая управленческая команда. Через год работы, генеральный директор командой не доволен и результатами слияния тоже не доволен - люди не оправдывают его

надежд, медленно принимаются решения, слишком много конфликтов и напряжения. На стратсессии несколько раз публично в частных разговорах заявляет: “Вот раньше мы все друг другу улыбались и радовались, а сейчас заходишь в офис и не все со мной даже здороваются!”

Сам руководитель много говорит про то, как важно быть счастливым в деятельности, быть на своем месте. Что счастье на работе – это основной принцип и суть корпоративной культуры.

ЧТО ПРОИСХОДИТ В ОБЫЧНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ЗА КРАСИВЫМ ФАСАДОМ HR-БРЕНДА?

Твердит про открытость, вовлеченность и про то, как важно вовремя обсуждать важные и наболевшие вопросы. По возвращении с глобальной конференции о счастье и вовлеченности сотрудников, ставит отделу персонала задачу: “Провести оценку и разработать план развития вовлеченности сотрудников”.

Проводим оценку вовлеченности, в том числе и в управленческой команде. Технология оценки вовлеченности включает не только опрос, но и командные рабочие сессии, на которых тут же происходит живое обсуждение результатов, происходит выгрузка всех барьеров вовлеченности в команде.

Результат такой: “Руководитель говорит одно, а делает другое” (карточка из набора #ПобеждаемКомандой). Раскрываем что стоит за этим и видим следующее:

- Не входит в прямые конфликты и вообще избегает проявления эмоций – всегда держит лицо и важнейшим критерием считает политически верное поведение.
- На совещаниях 80% времени говорит только сам.

- Вопросы почти все закрытые, с подтекстом/с подводкой к правильному ответу.
- Вопросы адресованы к мелочам и деталям и ощущаются как крючки или иголки, вгоняемые под кожу человеку, чтобы он чувствовал себя виноватым, но защититься напрямую не мог.
- Если кто-то начинает открыто высказывать свое мнение и спорить, то молча как бы соглашается. А потом всем становится известно, что начали копать под человека за спиной и за спиной же ищут новых более «управляемых» людей.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Строго держит дистанцию между личной жизнью и работой, никто ничего не знает о непростой семейной ситуации и скелетах в шкафу у босса.
- Старательно и последовательно поддерживает имидж правильного со всех сторон и непогрешимого человека.

Что же происходит? Уже целый год команда молчит, терпит, ненавидит руководителя и обсуждает его в курилках. Ключевые управленцы тайно ищут новую работу, часто поступают по принципу «Как скажет, так и

- Руководители наказывают, не собрав факты.
- Нас не ценят.
- У руководителя и подчиненных разные ценности.
- У нас нет команды, тебя в любой момент могут подставить.
- У нас не к кому обратиться за помощью.
- Нас не хвалят и не благодарят за выполненную работу.

НА СОВЕЩАНИЯХ 80% ВРЕМЕНИ ГОВОРИТ ТОЛЬКО САМ

сделаю – только письмом-подтверждением прикроюсь». Руководитель же продолжает думать, что с ним все ОК, а это люди безответственные идиоты. Потому что инициативы не проявляют и каждую мелочь с ним согласуют, и потом этими согласованиями прикрываются.

По результатам диагностики вовлеченности во всей компании, вскрылось самое болезненное и демотивирующее. Вот некоторые утверждения, описывающие трудовые будни:

- Люди здесь не говорят правды и умалчивают детали.

Из положительных факторов, благодаря которым люди работают, стали:

- Верим в продукты компании и ценим ее репутацию
- Возможность развиваться за счёт трудностей в работе
- Много возможностей для карьеры и развития

Вернемся к управленческой команде. Как выходить из ситуации? Кто в итоге должен сделать первый шаг на встречу? Какова здесь роль HR или может быть внешнего консультанта?

Очевидно, что накоплено много взаимных претензий в управленческой команде. Это зеркалит вся компания и именно это разрушает HR-бренд. Потому что за фасадом HR-бренда, за красивыми лозунгами, правильными словами и яркими картинками стоят живые люди и их повседневные привычки взаимодействия друг с другом. Их можно менять. Как? В рамках одной статьи рассказать невозможно, поэтому здесь я перечислю основные принципы, опираясь на которые вышли из ситуации.

РУКОВОДИТЕЛЬ ЖЕ ПРОДОЛЖАЕТ ДУМАТЬ, ЧТО С НИМ ВСЕ ОК, А ЭТО ЛЮДИ БЕЗОТВЕТСТВЕННЫЕ ИДИОТЫ

1. Каждая команда в состоянии помочь себе сама.

У них для этого достаточно знаний, умений и опыта. Каждая команда является экспертом в собственной вовлеченности. Достаточно только создать подходящую атмосферу и дать возможность открыто обсуждать результаты оценки вовлеченности друг с другом и с руководителем. Для этого нужен профессиональный посредник. Это может быть внутренний HR для линейных команд. Для управленческой команды лучше внешний командный коуч.

2. Командное «Мы» – это то, какие истории мы друг другу рассказываем.

Коллективный командный разум формируется в процессе осмысленных совместных действий и проявляется в том наборе историй, которые люди рассказывают, когда ведется работа по исследованию и развитию вовлеченности. Чем больше будет приведено конкретных примеров, рассказано какие решения были приняты в той или иной ситуации, тем понятнее становится как двигаться дальше. Внутренний HR и

ключевые руководители – это те люди, которые должны стать «собирателями» и «толкователями» историй. Это особая роль и особые люди, которые всегда есть внутри каждой компании. Их нужно активно включать в проект по развитию вовлеченности и учить «влиять в нужном русле»

3. Негативные результаты – это лишь временные барьеры.

Разобрав конкретные примеры, оказывается, что даже самые негативные истории – это всего лишь частные случаи, что бывает по-другому и что это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«по-другому» в командном опыте тоже есть. Обнаруженные проблемы, таким образом, становятся всего лишь временными барьерами вовлеченности, а вовсе не присущими изначально команде или руководителю качествами. Эту работу тоже важно выполнять осознанно – отделять проблемы от людей. Ее, как правило, тоже выполняет HR во время командных сессий и совещаний, которые проходят по ходу реализации проекта.

Так какие же шаги стоит предпринять?

Конечно необходимо привлекать стороннего консультанта для независимой оценки ситуации, поскольку сотрудник компании не обладает необходимыми набором компетенций. Однако, в случае отдельно взятого подразделения, можно привлекать внутренних тренеров и HR, если обладают необходимыми компетенциями (коучинг, организационная психология, медиация конфликтов, навыки фасилитации). Разобрать негативные ситуации кол-

лективно, всем вместе найти решение проблемы. Ситуации стоит разбирать анонимно, чтобы не обострять конфликт.

На примере многих других компаний можно наблюдать, что происходит когда за фасадом красивого hr бренда кроются на самом деле не самые приятные отношения. Поэтому параллельно таким процессам, как создание HR-бренда, EVP и оценка вовлеченности, необходимо вести работу по изменению простых повседневных привычек взаимодействия людей на работе. Для этого нужны организационные психологи и профессиональные коучи, которые все чаще появляются в штате компаний или привлекаются извне.

***Татьяна**

HR-эксперт,

Talent Management school

Чухутин,

основатель

Беседовала А. Юрова

Журнал



2019 г.

**ТАТЬЯНА ЧУХОТИНА ВЫСТУПАЕТ НА КОНФЕРЕНЦИИ УП
29 МАЯ «HR BRAND» С ДОКЛАДОМ ПО ТЕМЕ**

**ПОДПИСЧИКИ УП МОГУТ ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ И ПРИНЯТЬ
УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
АДРЕС – TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивно для



Арменак Ханферянц стоял как маршал авиации Сергей Худяков за спиной Сталина на групповом фото Ялтинской конференции

СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эта дивная история окончилась, увы, расстрелом в 1950 г. Арменака и реабилитацией спустя 5 лет...

Но... началось все в 1902 г. в селе Мец Нагорного Карабаха, где в семье рыбного предпринимателя родился будущий маршал авиации.

ФИО Худякова С. он присвоил в Баку у друга (уроженца с Волги), бойца РККА. Из кавалерии его перевели в авиацию, где он и встретил немцев как начштаба Западного фронта (ни много, ни мало).

Успешно преодолевая карьерный рост, возможно, этому способствовало то, что по легенде его отец был грузин, а мать — русская.

Так или иначе, но в Ялте он стоит за вождем нации на групповом фото, а в декабре 1945 г. его неожиданно арестовали в Чите после боев с Японией и вывоза на двух самолетах ценного груза из Маньчжурии (один самолет пропал в тайге и нашли его уже после расстрела маршала). Конечно, обвинили в шпионаже на английскую разведку...

Вопросов много, несмотря на понятные причины и сложности проверки родственников маршала...

Почему никто не проверил его село на Волге? Ведь из села Мец дядю-то привезли на опознание в 1950 г.

Кто его двигал на маршала авиации из кавалерии?

Почему в 1941 г. весь штаб расстреляли, а его повысили?

Вопросы не праздные и сегодня в частных компаниях...

УП пригласил экспертов высказать мысли по безопасности персонала.

Читайте в УП 15.

НАВСТРЕЧУ ЮБИЛЕЮ ПОБЕДЫ

Невероятная история об удивительном человеке



Армад Мишель

Эксклюзивно для



НАВСТРЕЧУ ЮБИЛЕЮ ПОБЕДЫ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В 1966 году ранней весной министр иностранных дел позвонил в кабинет генерального секретаря Леонида Брежнева. Во время разговора он сообщил, что в СССР собирается приехать Шарль де Голль, президент Франции, который попросил, чтобы в числе встречающих его в Москве был его ДРУГ и СОРАТНИК, проживающий в СССР Армад Мишель.

На это генсек выразил недоумение и не понял, в чем проблема. А министр ему ответил, что такого гражданина в СССР просто нет, что они не смогли найти его.

Леонид Ильич заявил, что они плохо искали, после чего бросил трубку, нажал какую-то кнопку и сказал, чтобы хорошо искали.

Этого Армада Мишеля искали в республиках, краях и областях, даже с помощью КГБ. Но человека с такой фамилией и именем не было в СССР. Однако одна из машинисток не без колебаний рассказала, что около 3-х лет назад ей приходилось один раз печатать такое имя, а документ, в котором оно было, предназначался лично Никите Хрущеву.

Было решено срочно отправиться к нему. 72-х летний Хрущев в то время безвыездно проживал на отведенной ему даче. Он сразу же вспомнил, что был такой «чудак» из Азербайджана, который во время войны служил у французов в партизанах. И рассказал историю, что ветераны из Франции взяли и послали ему 100 тыс. долларов, а этот Армад взял и отказался. Ну и Хрущев велел тогда доставить его к себе. Тогда Хрущев сказал, что ему нравится, что он не принимает подачки заморские, а с другой стороны, обидно как-то возвращать деньги этим капиталистам. И Никита Хрущев предложил Мишелю внести эту сумму в Фонд Мира и заявил, что это будет по-советски. И Армад внес. После этого Хрущев его расцеловал.

После своего рассказа он предложил министру поднять финансовую отчетность Фонда Мира и найти этого «чудака».

Через некоторое время правительственный кортеж в составе нескольких автомобилей отправился на север Азербайджанской республики – в город Шеки, а оттуда в маленькое село Охуд по ухабистой узкой дороге.

Вечером кортеж приблизился к скромному домику, расположенному на окраине села – уже знали кого именно искать.

На крыльце появился сельский агроном 47 лет, роста был небольшого, русоволосый и голубоглазый, что было довольно необычно для этих мест.

Чиновники, обступившие его, торжественно объявили, что ему необходимо срочно лететь в Москву, к Брежневу. Он был совершенно не удивлен этому, но ответил, что ему некогда и куча дел.

Только после клятв детьми со стороны уважаемых представителей правительства, Армад Мишель (он же Ахмедия Джабраилов), вылетел в Москву.

По прилету его доставили в ГУМ, в 200 секцию, обслуживающую только высшее руководство страны, (где все равны) и выбрали Армаду несколько сорочек, костюмов и галстуков, носки, обувь, запонки, плащ, демисезонное пальто, нижнее белье и даже зонт. После этого сразу повезли к Брежневу.

Агронома препроводили в кабинет и сообщили, что завтра утром приедет Шарль де Голль и в программу его пребывания будет входить поездка по стране. «Товарищи» предположили, что он может захотеть посетить дом своего друга – село Охуд, и рассказали, что была составлена карта части села, где располагался его домик. Показывая на нее, объяснили, что в течение двух суток дома по со-

седству сравнивают с землей, а живущих в них людей переселяют в более благоустроенные дома. При этом скромный домик Мишеля преобразят: поднимут в два этажа, добавят две пристройки, окольцуют верандой, построят хлев, конюшню, просторный курятник и два гаража – для личного автомобиля. Вся территория будет огорожена добротным забором и оформлена как собственность семьи Джабраиловых.

При этом Ахмедию сказали забыть о том, что он являлся агроном и скромно сказать де Голлю, что он стал одним из первых советских фермеров.

Мишель спокойно и до конца выслушал, никого не перебивая, а потом сказал, что ничего не услышал и попросил считать, что они ничего не сказали. Потом просто встал и вышел.

На следующий день, он опрятно одетый отправился во Внуково-2 встречать де Голля. Генерал не по возрасту быстро спустился по трапу и пожал руку Брежневу, затем наклонился к генсеку, на лице генсека при этом было что-то вроде извинения, и тут же он бросился к агроному, который стоял в стороне. Они обнялись и застыли так, что все пораженно смотрели на них.

После этой встречи генерала и Армада повезли в отведенную де Голлю резиденцию – так пожелал сам гене-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рал. Он попросил отменить вечернюю программу и пожелал остаться со своим другом и сказал, что они отправятся на прогулку по зимнему саду, будут ужинать при свечах, расстегнув верхние пуговицы и ослабив узлы галстука, будут прохаживаться по аллеям резиденции, накинув на плечи два одинаковых пледа, при этом беседуя и вспоминая былое.

Как оказалось, Мишель в детстве и отрочестве ничем не выделялся, кроме своей привлекательной внешности. После того, как он окончил сельскохозяйственный техникум, началась война, и он записался в добровольцы. После попадания на фронт, сразу же попросился в разведку. Его спрашивали, почему он так захотел, на это Армад отвечал, что ничего не боится. Его осмеяли прямо перед строем.

После первого боя он приволок «языка» - солдата, который на голову был выше его и в 1,5 раза тяжелее. За это он был наказан – тем более, что рядовой немецкой армии не обладал никакими военными тайнами.

Перед боем он отказывался от законных 100 грамм, что совершенно не прибавило любви к нему среди окружающих.

Однажды его застали за изучением русско-немецкого словаря и спросили, не собрался ли он в плен. На это

Мишель заявил, что разведчик обязан знать язык врага. Ему сказали, что он не разведчик. Тогда Армад сказал, что пока.

Его биографию тщательно перелопатили, однако немецких «следов» там не нашли и на всякий случай, решили вычеркнуть его фамилию из списка представленных к медали.

В мае 1942 года почти весь батальон, в котором он служил, почти полностью погиб. Причиной этому послужила безграмотно спланированная военная операция. Но Мишель остался жив. Пока он находился в бессознательном состоянии, его взяли в плен. Вскоре он оказался во Франции, попав в концлагерь Монгобан. Тогда он решил не показывать знание немецкого, думая, что из-за этого может оказаться в качестве «шестерки» у немцев.

За время нахождения в концлагере он начал помогать французской уборщице по имени Жанетт, таскал за ней мусор и попросил научить его французскому языку. Он интересовалась зачем это ему. Он отвечал, что разведчик должен знать язык союзников. Жанетт согласилась и сказала, что каждый день будет учить его новым пяти словам, на что Армад поправил ее и сказал, что двадцати пяти. Она засмеялась и сказала, что он не запомнит столько. Но он ни разу не забыл ни одного слова. Затем они приступили к

изучению грамматики, времен, артиклей и всего спустя 2 месяца ученик стал бегло болтать по-французски.

После чего Мишель придумал дерзкий, но простой план, и его удалось осуществить. Вместе с мусором Жанетт вывезла его за пределы лагеря. Она отправила Армада в лес, к французским партизанам. Там он был определен в разведчики – в рядовые.

Всего через четыре ходки на задания он был назначен командиром разведгруппы. Еще через один месяц он спустил под откос товарняк с немецким оружием. Тогда его представили к первой французской награде.

Позже он получил записку от Шарль де Голля, которая была следующего содержания:

«Дорогой Армад Мишель! От имени сражающейся Франции благодарю за службу.

И подпись. Ваш Шарль де Голль».

Что касается имени агронома. Имя (Армад) он выбрал сам, а Мишель – французская вариация имени его отца (Микаил).

Все время службы он не прекращал совершенствовать немецкий язык, обязав к этому и своих разведчиков.

Через какое-то время он начал практиковать походы в тыл врага, они отправлялись в формах немецких солдат и офицеров. Большое внимание при этом уделялось немецким документам.

Задания ему выдавали командиры, но план походов он составлял сам.

За все время войны не было ни одного раза, что Армад сорвал или не справился с поставленной перед ним задачей.

Позже ему вручили его первый орден – Крест за добровольную службу.

Спустя два дня, одевшись в форму немецкого капитана, он повел небольшую группу диверсантов и разведчиков на очень сложное задание – они должны были остановить эшелон с 500 французскими детьми, которых отправили в Германию.

Мишель тогда смог уничтожить охрану поезда и вывести всех детей в лес, однако полностью невредимым остаться ему не удалось – получил несколько осколочных ранений и потерял сознание.

Почти сутки он лежал недалеко от железнодорожного полотна. В кармане у него находились безупречно выполненные немецкие документы и фото женщины с двумя детьми с русыми

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



волосами. На обороте фото было написано:

«Моему дорогому Хайнцу от любящей Марики и детей»

Мишель обожал подобные правдоподобные детали.

Он очнулся, когда немцы нашли его и начали обыскивать.

Кто-то сказал: «Он жив».

Тогда Мишель не растерялся и стал изображать бред умирающего.

Он прошептал: «Дорогая Марика, ухажу из этой жизни с мыслью о тебе, детях, дяде Карле и великой Германии».

Спустя время рассказ об этом эпизоде стал одним из любимых среди партизан и остальных участников Сопротивления.

Через 2 года, во время дружеского застолья де Голль спросит Армада, почему тот в такой момент приплел какого-то дядю Карла. Он пояснил, что имел в виду Карла Макса, но немцы этого не поняли.

Но это было позже, тогда его отправили в немецкий офицерский госпиталь. Быстро поправившись, он стал любимцем среди своего нового окружения.

Тогда, являясь капитаном немецкой армии Хайнцом – Максом Ляйтгембом, его назначили комендантом оккупированного французского города Альби – это исторический факт – он приступил к выполнению своих новых обязанностей. Наладить связь с партизанами ему удалось через неделю.

Результатом его трудов «во славу рейха» являлись регулярные крушения немецких поездов, массовые побеги военнопленных, – по большей мере советских, – и множество других диверсионных актов.

Через 6 месяцев его представили к одной из немецких воинских наград, но получить он ее не успел, так как еще через два месяца обеспокоенный его судьбой де Голль (генерал понимал, что сколько веревочке не виться...) приказал Ляйтгебу ретироваться.

Тогда Армад Мишель снова отправился в лес, прихватив с собой «языка» в высоком чине и всю наличность комендатуры.

Дальше последовало его личное знакомство с де Голлем и победный марш по улицам Парижа. При этом во время знаменитого прохода Армад шел в одном ряду с самим генералом. По завершению войны он находился в ранге национального Героя Франции, Кавалера Креста за добровольную службу, обладателя Высшей Военной

Медали Франции и Кавалера высшего Ордена Почетного Легиона.

Также де Голль вручил ему высшую из высших воинских наград Французской Республики – Военный Крест. При этом генерал сказал ему, что теперь он имеет право на французских военных парадах идти впереди Президента страны.

На это Армад ответил: «Если им не станете Вы, мой генерал». При этом у де Голля была такая же награда.

После этого генерал предложил ему перейти на «ты».

К 1951 году Мишель являлся гражданином Франции, у него была жена-француженка и двое сыновей. В Дижоне у него было автохозяйство, подаренное властями, – небольшой завод, и ответственная должность в канцелярии Президента Шарля де Голля.

Именно в 1951 году он решил отправиться на Родину, в Азербайджан. Тогда де Голль вручил ему удостоверение почетного гражданина Франции с правом бесплатного проезда на всех видах транспорта.

Через 10 дней автопредприятие было названо именем Армада Мишеля.

В Москве его потрясло МГБ (Бывшее НКВД, предтеча КГБ), интересуясь, почему он сдался в плен, почему на фотографии в форме немецкого офицера, как ему удалось сбежать из Концлагеря в одиночку и так далее. После этого его сослали в село Охуд, запретив покидать это место.

У него отобрали все награды, фото, письма, и даже забрали право на бесплатный проезд.

В селе Охуд он был определен пастухом. Через несколько лет решили смилостивиться и назначили агрономом.

Когда в 1963 году он отдал 100 тыс. долларов в пользу Фонда Мира, Хрущев отдал распоряжение вернуть ему личные документы и награды, кроме высшей из высших – Военного Креста.

Он давно был экспонатом Музея боевой Славы. Так как в СССР только два человека имели такую награду: Маршал Жуков и сельский пастух Ахмедия Джабраилов.

Армад привез свои возвращенные награды в село и аккуратно сложил на дно старого семейного сундука.

Когда состоялась его встреча с де Голлем, он отказался от услуг «товарищей» – сам уехал в аэропорт, купил билет и вернулся домой.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Горничная гостиницы «Москва», которая позже зашла в его «люкс», было очень удивлена, так как он оставил все вещи: костюмы, галстуки, сорочки, нижнее белье и зонт.

Через несколько дней, к его домику в селе снова подъедут автомобили, но на крыльцо поднимется только один мужчина лет пятидесяти, в диковинной военной форме – это руководитель минобороны Франции, да еще когда-то его близкий друг и подчиненный.

Они станут хлопать друг друга по плечам и обниматься, после чего войдут в дом. Перед тем, как сесть за стол генерал вручит Мишелю письмо французского президента с напоминанием, что гражданин СССР Ахмедия Микаил оглу Джабраилов может посещать Францию на любые сроки и любое количество раз, за счет французского правительства.

После этого генерал вернет Армаду его законную награду Военный Крест – собственность героя Французского Сопротивления.

Великий человек Армад Мишель является полным кавалером всех высших воинских французских наград.

В 1970 году с него сняли ярлык «невыездного». Однако он ни разу не прошел на военных парадах Франции.

Он скончался 10 октября 1994 года в Шеки в результате автокатастрофы, когда грузовик сбил телефонную будку, в которой находился Армад Мишель – герой Сопротивления.

Ахмедия Джабраилов был похоронен на кладбище села Охуд.

Сын Мишеля — Национальный Герой Азербайджана Микаил Джабраилов погиб в Карабахе. Он попал в засаду, годом раньше.

Все написанное здесь реально до последней запятой, но об этом удивительном человеке почему-то до сих пор не сняли кино...

Источник: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c3ee5550a475a00ab2147bb/sovershenno-neveroiatnaia-istoria-5cb20dacdbedf200b35057b7>

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



Как Цезарь уволил ветеранов и мгновенно остановил солдатский бунт

Рим, 47-й год до новой эры. Марсово поле, масса ветеранов в доспехах требует у властей положенное им по закону.

Легионеры давно так решили... оружие не сдали...

Зреет бунт...

Вдруг Цезарь говорит в толпу всего одну фразу. Воцаряется тишина. После этого Цезарь еще говорит что-то, ему отвечают, но уже тихим тоном, словно солнце зашло...

Через время солдаты неспешно расходятся.



Юлий Цезарь

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Налий Цезарь на тот момент только что вернулся в Рим из азиатских провинций Рима. В столице было неспокойно и это ещё мягко сказано. «Бунтовали все. Официальные власти, вместо того, чтобы решать проблемы или подавить мятежи силой, устраивали кровавые разборки между собой.»

Но опаснее всего было то, что ветераны тоже примкнули к недовольным, и не только не хотели участвовать в усмирении, но и готовы были все крушить.

Как и наше время, например, желтые жилеты во Франции, люди были

недовольны растущей квартирной платой и начисляемыми на задолженность процентами. Армейские ветераны были возмущены тем, что им не выдали давно обещанные награды, не давали законного увольнения (а многие из них уже отслужили положенный срок), самое главное – не выделили участки земли, также положенные им по римским законам после увольнения. Они не хотели служить в армии, поскольку считали, что уже отслужили своё. Но и сдавать оружие с доспехами тоже не хотели, понимая, что пока они вооружены, они сила, с которой власть вынуждена считаться.

*По материалу на ресурсе hancientrome.ru



Цезарь отправил в отставку не справившихся без него руководителей, провёл выборы всех магистратов, расставил верных людей на ключевые позиции в римской администрации. После этого пошёл на популистские меры, чтобы успокоить население. Например, частично списал задолженности по квартплате. А также смягчил законы о кредитах.

Попутно, была проведена административная реформа, также увеличившая число сторонников Цезаря на постах городского управления. Но оставался ещё солдатский мятеж, исключительно опасный, поскольку у Цезаря не было с собой достаточно верных войск, чтобы защитить его от бунтующих ветеранов.

*По материалу на ресурсе twitter.com



.....

Это проняло суровых вояк, прошедших с Цезарем не одну войну. По словам Светония, они стали умолять Цезаря о прощении и были готовы принять любое наказание, лишь бы Цезарь взял их с собой

на очередную войну – готовился поход в Африку и, зная Цезаря, никто не сомневался в успехе.

*По материалу автора Булата Мамлиева

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



до этого, Цезарь послал своего представителя, Корнелия Суллу, чтобы тот передал приказ мятежным легионам. Эти легионы на тот момент располагались в провинции Кампания, недалеко от Рима. Приказ предписывал им переместиться в Сицилию, подальше от столицы. Но легионеры приказ не выполнили, а Корнелию Сулле пришлось выслушать немало оскорблений и угроз от возмущённых ветеранов. Посланному Цезарем вслед за ним претору Саллюстию и вовсе пришлось убегать от мятежных солдат, спасая свою жизнь. А двух сенаторов, отправившихся к ним после этого, бунтовщики и вовсе убили. После чего, мятежные легионы двинулись на Рим и собрались на Марсовом поле. По словам римского историка Аппиана, друзья советовали Цезарю не выходить к солдатам, резонно опасаясь за его жизнь. Цезарь их не послушал и вышел на трибуну перед огромной бушующей солдатской массой. Легионеры его узнали, но встретили неласково. Они громко требовали увольнения и всего, что им при этом полагалось по закону.

Вот тогда Цезарь и бросил в толпу фразу: “Я вас увольняю”. После его слов, наступила мёртвая тишина. Ветераны думали, что их, как и прежде, начнут уговаривать разойтись и не ждали, что Цезарь — вот так, сразу, выполнит их главное требование. А Цезарь ещё и добавил: “И выдам всё обещанное, когда буду справлять триумф с другими войсками.”

То есть Цезарь сказал им, по сути, следующее: “Я буду воевать и побеждать дальше без вас, вы же можете забрать своё вознаграждение и катиться на все стороны ...?”

*По материалу на ресурсе 4knigaman.ru

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Тео Компернолле

Освободи мозг

Что делать когда слишком много дел

**ВАШЕ БУДУЩЕЕ ЗАВИСИТ ОТ
СИНЕРГИИ МЕЖДУ ВАШИМ
МОЗГОМ И ИКТ**

**Что является вашим ГЛАВНЫМ
ОРУДИЕМ ТРУДА, от которого
зависит ваш профессиональный
успех?**

Современные информационно-коммуникационные технологии — потрясающий источник информации. Но информация не равна знанию. Знания, понимание и креативность требуют целенаправленных усилий, сосредоточенности и устойчивой, непрерывной концентрации внимания для поиска и переработки релевантной информации. Информация общедоступна и практически бесплатна; понимание становится все более редким и ценным.

На своих семинарах и консультациях я всегда задаю профессионалам вопрос: «Какое ваше главное орудие труда, от ко-





торого зависит профессиональный успех?» 99% отвечают: «Мой мозг». Когда же я спрашиваю «Что вы знаете о своем мозге такого, что помогло бы вам использовать его потенциал на полную мощь?», эти 99% честно отвечают «Ничего» — или пересказывают распространенные мифы.

Не зная, как устроен и как функционирует мозг, как можно использовать его потенциал? Как создать синергию между мозгом и ИКТ для максимального повышения интеллектуальной продуктивности и креативности? Как снизить стресс, добиться успеха и благополучия?

В этой сокращенной версии бестселлера «Мозг освобожденный» я объясню вам основные принципы работы мозга, а именно:

- как и почему постоянная подключенность серьезно вредит вашей интеллектуальной продуктивности;
- почему режим многозадачности увеличивает время выполнения каждой задачи в 4–10 раз, при этом значительно снижая качество и креативность;
- почему ваш архивирующий мозг может работать только во время перерывов и сна... и многое другое.

Мы все РАБОТНИКИ УМСТВЕННОГО ТРУДА и должны быть хозяевами, а не рабами ИКТ.

Машины заменили физический труд. Компьютеры захватывают сферу умственного труда. Что остается людям? Работа,

требующая уникальных, присущих только человеку интеллектуальных способностей и социальных навыков. Сегодня все мы стали *«работниками умственного труда»!* Я не использую термин «информационные работники», поскольку тот обычно не применяется по отношению к офисным и административным сотрудникам, хотя они и тоже работники умственного труда. Ваша ключевая формула успеха — умный мозг плюс знание того, как правильно использовать этот умный мозг плюс социальные навыки для правильного общения с другими работниками умственного труда.

Существует два способа использовать ИКТ: как успешный профессионал и как зависимый потребитель.

Успешный профессионал использует ИКТ для целенаправленного поиска, обработки и производства новой и нужной информации. *Вы решаете*, что вы делаете, почему, когда и как. Вы ставите перед собой конкретные задачи и решаете их.

Если вы зависимый потребитель, то не вы используете ИКТ, а *ИКТ используют вас*. Они завладевают вашим вниманием и заставляют бесцельно и бездумно потреблять бесконечный поток интересной, но ненужной информации. *ИКТ решают*, что вы делаете, почему, когда и как долго. Поставщики ИКТ намеренно разрабатывают «липкие» приложения, цель которых — обеспечить успех им, а не вам.

Не следует смешивать эти два способа использования ИКТ. Нет ничего более пагубного для вашей интеллектуальной продуктивности.

НАШЕ БУДУЩЕЕ за синергией между уникальным человеческим мозгом и фантастическими технологиями

2 марта 2004 года Европейское космическое агентство, один из моих клиентов, запустило космический аппарат «Розетта» к комете Чурюмова–Герасименко. Комета представляет собой кусок льда диаметром около 4 км, летящий со скоростью примерно 40 000 км/ч через Млечный Путь по траектории недалеко от Юпитера. По словам ученых, посадить зонд на комету было ничуть не проще, чем мухе сесть на летящую пулю.

Космическому аппарату потребовалось 10 лет, чтобы преодолеть расстояние 6,5 млрд км, выйти на орбиту кометы и посадить спускаемый зонд «Филы» на ее поверхность с точностью до 100 м.

Что я хочу сказать? А то, что люди — две тысячи профессионалов — никогда бы не смогли реализовать эту фантастическую миссию без помощи компьютеров, как и все компьютеры мира не смогли бы сделать нечто подобное без помощи двух тысяч лучших человеческих мозгов.

Суть технологической революции в том, что сочетание современных средств ИКТ и уникальных способностей человеческого мозга может вывести нас на новый уровень знаний, понимания и технического прогресса. На тот уровень, который был бы недостижим при отдельном использовании технологий и человеческого разума.

Будущее — за тесной синергией между человеческим мозгом и техно-

логиями, когда они усиливают сильные и компенсируют слабые стороны друг друга. Мы находимся в самом начале этого пути, для которого даже небо — не предел.

ТО, КАК МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ ИКТ, ПОДРЫВАЕТ потенциал как мозга, так и ИКТ

Наш способ использования ИКТ в повседневной жизни вместо того, чтобы помогать мозгу, мешает его работе и существенно снижает интеллектуальную продуктивность, эффективность и креативность. Это подтверждается многими исследованиями, о чем вы наверняка уже знаете.

Может ли хирург делать сложную операцию, постоянно отвлекаясь на то, чтобы ответить на телефонный звонок, набрать SMS, проверить электронную почту или ленту новостей в Facebook? Разумеется, нет. И то же самое касается пианистов, игроков в гольф, менеджеров, офисных работников, автомехаников и всех остальных.

Постоянная подключенность и сопутствующий ей режим многозадачности серьезно вредят вашей интеллектуальной продуктивности, креативности и безопасности.

Проблема не в самих технологиях, а в том, как мы их используем, игнорируя особенности и потребности самого фантастического инструмента, имеющегося в нашем распоряжении, — мозга.

ИКТ-революция произошла так быстро, что нам еще предстоит научиться правильно



использовать эти технологии, создавая продуктивную синергию между ИКТ и мозгом.

Между тем поставщики ИКТ ловко пользуются вашим невежеством в корыстных целях, конкурируя между собой в «липкости» своих приложений. А вы — по незнанию — расплачиваетесь за это собственной интеллектуальной продуктивностью.

ВЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ, КАК РАБОТАЕТ ГОЛОВНОЙ МОЗГ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ОТ СИНЕРГИИ МЕЖДУ НИМ И ИКТТ

ВАШ МОЗГ в мириады раз МОЩНЕЕ любой существующей сегодня технологии

Чтобы с помощью современных технологий смоделировать кору человеческого мозга на самом примитивном уровне, потребуется компьютер размером с ангар для гигантского аэробуса, который будет весить 40 000 тонн и потреблять столько мегаватт электроэнергии, сколько вырабатывается четырьмя мощными АЭС.

Знаете ли вы, что наш мозг насчитывает около 160 млрд клеток, участвующих в обработке информации? Их так много, что точно подсчитать их число невозможно. Для сравнения: на Земле живет около 7,5 млрд человек, а галактика Млечный Путь насчитывает 100–400 млрд звезд. Обработка и запоминание информации происходит не столько в самих клетках, сколько

ко в постоянно меняющихся соединениях между ними, называемых синапсами.

Знаете ли вы, что каждый нейрон (так называются нервные клетки мозга, играющие основную роль в обработке информации) соединен с другими нейронами числом от 1000 до 400 000? Даже при минимуме в 1000 соединений это дает нам в общей сложности 80 трлн соединений. Только представьте себе возможное число потенциальных комбинаций при 80 трлн соединений. Оно почти бесконечно! Находящиеся в синапсах везикулы — крошечные пузырьки, наполненные химическими веществами, которые называются нейромедиаторами, — работают как своего рода транзисторы на чипе. В среднем в синапсе около 50 везикул, а это значит, что мозг содержит 400 квадриллионов активных «транзисторов». И вся эта почти бесконечная вычислительная мощность уместается в «портативном» мозговом компьютере размером вдвое меньше футбольного мяча, весящем около 1,5 кг и потребляющем 30 Вт энергии. Напомню: компьютер, моделирующий наш мозг на самом *примитивном* уровне, будет весить 40 000 тонн и потреблять 4000 ГВт электричества.

ТРИ МОЗГА в одной черепной коробке определяют ваши мысли и действия

Головной мозг имеет три различные когнитивные системы, которые определяют наши мысли, решения и действия.

1. Рефлексирующий, или мыслящий, мозг. Этот мозг самый молодой в эволюционном отношении. Из всех живых существ только люди способны думать об абстрактных вещах, которые не воспринимаются органами чувств. Он отвечает за речь, язык, которая делает возможной передачу постоянно накапливающихся знаний между людьми и между поколениями. Только люди способны размышлять о прошлом и, опираясь на прошлый опыт, принимать решения в настоящем и строить планы на будущее. Мы способны мыслить в режиме «что, если?..», делать прогнозы, обдумывать решения с разных сторон, откладывая их принятие, изобретать что-то совершенно новое и придумывать целые миры, существующие только в нашем воображении.

Ключевой спойлер относительно остальной части этой книги:

ВАШ МЫСЛЯЩИЙ МОЗГ СПОСОБЕН КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ ВСЕГО НА ОДНОМ ДЕЛЕ ЗАРАЗ.

2. Рефлекторный мозг. Старейший из всех трех систем. Даже у самых примитивных животных есть рефлексы. Этот мозг анализирует лишь информацию, поступающую от всех наших органов чувств в текущий момент, поэтому для него существует только здесь и сейчас. Для него нет прошлого и нет будущего. То, что не воспринимается нашими органами чувств, для рефлекторного мозга не существует.

3. Архивирующий мозг. Этот мозг сортирует, упорядочивает и сохраняет мириады байт информации, которая поступает из внешнего мира и генерируется самим мозгом. Одна важная особенность: он конкурирует за «вычислительную мощность» с мыслящим мозгом, поэтому может работать только тогда, когда мыслящий мозг отдыхает, особенно во время сна.

ТЕЛЕСНЫЙ МОЗГ подключен к каждой клетке тела

Прежде чем переходить к более подробному обсуждению трех этих систем, давайте рассмотрим еще одну, тоже уникальную, — телесный мозг. Он поддерживает двустороннюю связь с каждой из 50–100 трлн клеток нашего организма, отвечая за поддержание жизнеспособности тела и его адаптацию под постоянные изменения окружающей среды. Он делает это автономно, «на автопилоте». Каждая клетка нашего тела функционирует как крошечный компьютер, который оказывает влияние на триллионы других компьютеров и сам находится под их влиянием. Вместе они параллельно осуществляют миллиарды операций, направляют друг друга и принимают решения в масштабах сложнейшей сети, работающей с поразительной скоростью. Это похоже на интернет вещей, только несоизмеримо масштабнее, сложнее и надежнее того, что люди могут реализовать при современном уровне технологий.



Этот телесный мозг охватывает через систему нервов все тело. Он управляет работой и делением клеток, оказывает влияние даже на гены в них. В то же время клетки поддерживают с телесным мозгом постоянную обратную связь, что позволяет ему быстро и точно адаптировать организм к изменяющимся условиям. Вся эта деятельность синхронизируется биологическими часами, о которых вы можете подробно узнать в полной версии книги «Мозг освобожденный».

Телесный мозг регулирует деятельность всех клеток организма при помощи трех систем: 1) *нервной* (у нее сверхбыстрая

реакция, потому что сообщения между нервными клетками передаются электрическими импульсами); 2) *эндокринной* (она реагирует медленнее, поскольку сообщения в клетки посылаются посредством гормонов, выбрасываемых в кровоток) и 3) *иммунной*, которая представляет собой сложную систему защиты организма от разного рода врагов — внешних (болезнетворных микробов и вирусов) и внутренних (например, раковых клеток).

Журнал 

2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Клятва сотрудника не называть в соцсетях своего работодателя "желтым червяком"

Можно ли в ТД вписать пункт о запрете «чернения» работодателя в Сети?

Как наказать нарушителей?

Практика судов уже обширна и пора приструнить тех кто злонамеренно вредит вашему hr бренду считает эксперт.

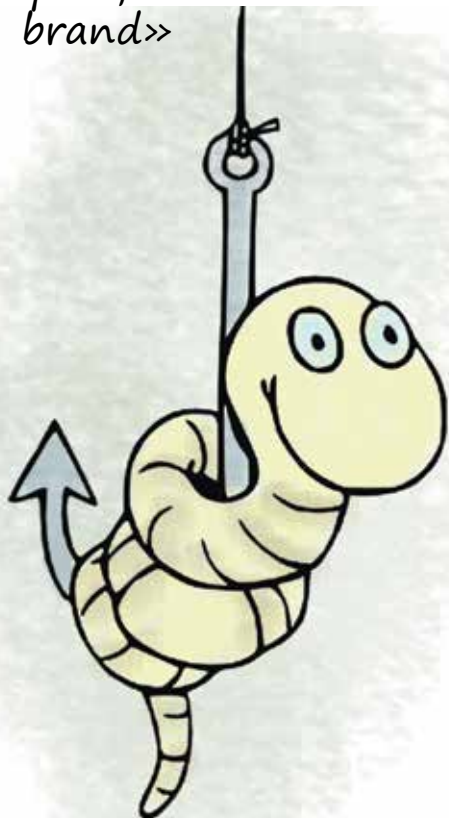
(Полный текст статьи в Трудовое право июнь)

Выступление Татьяны на конференции 29 мая «HR brand»



Татьяна Горошко

Юрист



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Социальные сети и мессенджеры настолько плотно вошли в нашу жизнь, что некоторые психологи еще несколько лет назад начали говорить о необходимости проведения «цифрового детокса» в качестве борьбы с интернет-зависимостями. Но проблемы в психологической сфере — не единственная потенциальная сложность, могущая возникнуть из-за привычки всегда «держать руку на пульсе событий» в социальных сетях или использовать упрощенную переписку в мессенджерах. Одна из таких сложностей — это проблемы работ-

Интернете, проблема допустимого поведения работника (именно в контексте социальных сетей и мессенджеров) пытается быть осмысленной учеными; для её решения пытаются найти варианты и практики. Вот, например, только некоторые материалы из СПС «Консультант Плюс»:

— *Вопрос: ...Правомерно ли предусмотреть в трудовом договоре условие о запрете обсуждать работодателя в СМИ и социальных сетях? (Консультация эксперта,*

ПРАВОМЕРНО ЛИ ПРЕДУСМОТРЕТЬ В ТРУДОВОМ ДОГОВОРЕ УСЛОВИЕ О ЗАПРЕТЕ ОБСУЖДАТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ В СМИ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ?

ников, так или иначе возникающие из-за этой новой реальности.

Некоторые авторы указывают, что «на начало 2018 года количество интернет-пользователей старше 16 лет в нашей стране составило 87 млн человек. Практически у каждого есть электронная почта, мессенджеры, аккаунты в социальных сетях, что значительно облегчает общение не только с друзьями, но и помогает решать рабочие вопросы».

Нужно понимать, что, как и любое явление проблема этического поведения в

Государственная инспекция труда в Республике Карелия, 2017);

— *Вопрос: ...На локальном уровне установлен прямой запрет на использование социальных сетей в рабочее время, возможность доступа к ним заблокирована. Можно ли привлечь работника к дисциплинарной ответственности в виде выговора? (Консультация эксперта, Минтруд России, 2017);*

— *Вопрос: ...Могут ли такие объекты, как аккаунт в социальной сети и права администратора сетевого сообщества (группы),*

быть предметом самостоятельных гражданско-правовых сделок? (Консультация эксперта, 2018);

— Панарина М.М. Наследование аккаунта в социальных сетях и вопросы цифрового наследования: правовое исследование // *Наследственное право*. 2018. N 3. С. 29 — 30;

— Мельниченко Р.Г. Этическое-правовое регулирование поведения адвокатов в социальных сетях // *Адвокатская практика*. 2017. N 1. С. 15 — 20;

МОЖНО ЛИ ПРИВЛЕЧЬ РАБОТНИКА К ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ВИДЕ ВЫГОВОРА?

— М.Е. Черемисинова. Социальная Интернет-сеть в качестве субъекта правоотношений // Рожкова М.А. *Право в сфере Интернета: сборник статей / М.З. Али, Д.В. Афанасьев, В.А. Белов и др.; рук. авт. кол. и отв. ред. М.А. Рожкова. М.: Статут, 2018.*

В нашей статье мы попытаемся проанализировать некоторые имеющиеся судебные акты, споры разрешенные которыми были так или иначе в связи с действиями работников или работодателей в социальных сетях или мессенджерах.

Рассмотрим первую группу судебных актов, одним из краеугольных камней в аргументации решений которых были данные из социальных сетей.

Примеры использования данных из социальных сетей для привлечения к дисциплинарному взысканию, в том числе к увольнению

1. В самом первом рассматриваемом нами деле суд признал законным наложение дисциплинарного взыскания на работницу, которая в социальной сети «ВКонтакте» оставила негативный отзыв о своем работодателе с использо-

ванием ненормативной лексики «... на официальной странице учреждения [работодателя — прим.автора] в социальной сети «ВКонтакте» была прокомментирована новость [о деятельности работодателя — прим.автора] с использованием инвективной (ненормативной) лексики, грубости и оскорблений в адрес сотрудников филиала, исполняющих свои должностные обязанности».

2. Аналогичным образом было оставлено в силе привлечение к дисциплинарной ответственности к сотруднице Следственного комитета РФ, которая согласно судебному акту «...на своей странице

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в социальной сети «В Контакте» сети Интернет разместила два изображения, содержащих нецензурную лексику, одно изображение, содержащее похабную лексику, свою фотографию с текстовым комментарием к ней, содержащим негативную оценку в отношении профессионального праздника — Дня работника следственных органов РФ, в котором указано, что <данные изъяты>

При этом интернет-страница [работника— прим. автора] в период

циплинарное взыскание, но и увольнение.

В один из районных судов г. Санкт-Петербурга обратился бывший начальник факультета ведомственного вуза с требованием о признании незаконным приказа об увольнении, восстановлении на работе, взыскании денежного довольствия за время вынужденного прогула.

Однако суд посчитал, что увольнение было законным, так как служебной проверкой работодателя было установлено совершение работником дисциплинарно-

СУД ПРИЗНАЛ ЗАКОННЫМ НАЛОЖЕНИЕ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ВЗЫСКАНИЯ НА РАБОТНИЦУ, КОТОРАЯ В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ВКОНТАКТЕ» ОСТАВИЛА НЕГАТИВНЫЙ ОТЗЫВ О СВОЕМ РАБОТОДАТЕЛЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕНОРМАТИВНОЙ ЛЕКСИКИ

с момента размещения указанных изображений и не менее, чем до 20.04.2015 г., была доступна для посещения неограниченному кругу лиц, в том числе и работникам следственного управления Следственного комитета Российской Федерации по <адрес>».

3. Но как известно, последствием нарушения своих трудовых обязанностей работником может быть не только дис-

го проступка. При этом среди таких «традиционных» доказательств как рапорты, объяснительные в основу результатов служебной проверки была положена информация со страниц социальной сети «Instagram.com» (причем, что интересно, — не страницы уволенного работника, а третьих лиц):

«Служебная проверка инициирована ответчиком в связи с тем, что в ходе проведенного мони-

мониторинга на странице социальной сети «Instagram.com» старшим инспектором группы информационного сопровождения Университета обнаружена фотография, на которой были изображены курсанты факультета подготовки сотрудников для финансово-экономических кадров с истцом, курсанты на указанной фотографии находились за столом со спиртными напитками. На основании указанного мониторинга, по данному факту в университете проведена служебная проверка...»

4. В следующем рассмотренном судебном решении также был разрешен спор о восстановлении на службе уволенного сотрудника органов МВД, причиной увольнения которого «...явилось распространение в социальных сетях «Интернет», на центральном телевидении [...], [...] видеоролика под названием [...]».

Работодатель, а затем и суд посчитали, что сведения, содержащиеся в этом ролике, информируют о совершении сотрудником дисциплинарного проступка. Таким образом, и это увольнение было признано законным.

5. Увольнение, основанное в том числе на данных личных аккаунтов военнослужащих в социальных сетях также было признано законным, так как именно на основе полученной таким образом ин-

формации военнослужащие были привлечены к дисциплинарной ответственности.

6. В следующем споре суд также оставил увольнение разгласившего служебную тайну работника в силе. Указанное разглашение служебной (а данном случае — врачебной) тайны выразилось в следующем:

Медицинская сестра «... находясь на своем рабочем месте в палате реанимации и интенсивной терапии стационара, произвела фотосъемку палаты и двух находящихся в ней без сознания пациенток. В <...> часов <...> минуте разместила фотографии палаты с пациентками, назвав их «Рабочая обстановка», на своей странице в социальной сети «ВКонтакте». [...] Судом, верно, установлено, что сведения о нахождении пациенток, изображенных на фотографиях, размещенных истцом в сети Интернет, на лечении в палате реанимации и интенсивной терапии [название больницы — Работодателя], их физическое состояние, безусловно составляют врачебную тайну, ставшую известной истцу при исполнении ею непосредственно своих трудовых обязанностей. Более того, снимки произведены в период рабочего времени непосредственно в палате реанимации и интенсивной тера-

нии. Факт распространения сведений подтверждается представленными выдержками из Интернета, из газет, а также обращением дочери одной из пациенток, узнавшей свою мать на размещенной источником фотографии».

7. В деле же, рассмотренном Московским городским судом, разгласивший служебную тайну работник, также требовал восстановления на работе (уволь-

кассовых машин, [...], тем самым раскрыв непубличную информацию ...».

8. Законным было признано и увольнение сотрудницы МВД, разгласившей информацию ограниченного доступа путем пересылки сообщения со служебной информацией: «... отправила указанное фото через социальную сеть «WhatsApp» сотруднице ОМВД России [...], своей подруге [...], а

СУД ТАКЖЕ ОСТАВИЛ УВОЛЬНЕНИЕ РАЗГЛАСИВШЕГО СЛУЖЕБНУЮ ТАЙНУ РАБОТНИКА В СИЛЕ. УКАЗАННОЕ РАЗГЛАШЕНИЕ СЛУЖЕБНОЙ (А ДАННОМ СЛУЧАЕ — ВРАЧЕБНОЙ) ТАЙНЫ ВЫРАЗИЛОСЬ В СЛЕДУЮЩЕМ: МЕДИЦИНСКАЯ СЕСТРА «... НАХОДЯСЬ НА СВОЕМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ В ПАЛАТЕ РЕАНИМАЦИИ И ИНТЕНСИВНОЙ ТЕРАПИИ СТАЦИОНАРА

нение было признано законным). В данном случае разглашение непубличной информации работодателя выразилось в том, что работник «...на странице в социальной интернет-сети, Вконтакте в информационно-телекоммуникационной сети Интернет размещал фотографии листов Журнала регистрации показаний суммирующих денежных и контрольных счетчиков контрольно-

также через социальную сеть «В контакте» оперуполномоченному ОУР ОМВД России [...], вышеуказанные лица имеют в социальных сетях своих страницы «В контакте», WhatsApp», «Instagram», ей (С.) неизвестно кто выложил в Интернет ориентировку».

9. Такая «строгость» судебные органы проявляют не только к представителям

государственных структур, но и к адвокатам. В одном из дел, рассмотренных Московским городским судом, истец безуспешно требовал восстановить его в статусе адвоката. Причиной лишения статуса послужило следующее: «...истец опубликовал на сайте социальной сети «Твиттер» в принадлежащем ему аккаунте сообщения, в которых содержится обценная лексика и проявлено неуважение в отношении неограниченного круга лиц путем использования при обращении к ним оскорбительных выражений, а также сообщения, в котором приведена несдержанная и некорректная оценка содержания процессуального акта — искового заявления — своего процессуального оппонента — [ФИО оппонента — прим.автора] и проявлено неуважительное отношение к нему».

10. Однако в следующем примере, напротив, данные с официального сайта работодателя и со страницы в социальной сети помогли работнику восстановиться на работе на прежнем месте работы: «...на официальной странице [работодателя — прим.автора] в социальной сети[...] на официальном сайте [...] в сети Интернет в разделе «Новости» размещены статьи, из которых следует, что[работник — прим.автора] является[название должности — прим.автора] баскетбольной команды».

Примеры использования данных из социальных сетей для доказывания факта наличия трудовых отношений

Однако, как нам кажется, очевидно, что сведения из социальных сетей и мессенджеров, как и любое другое доказательство, могут быть использованы не только для защиты интересов работодателя, но и работника. Примером этого могут послужить споры об установлении факта трудовых отношений.

1. Так, в одном из споров об установлении трудовых отношений «распечатки в социальной сети «В контакте» с нотариально удостоверенными скриншотами с интернет-страницы» были одними из доказательств, на основании которых суд удовлетворил требования работника.

2. В другом споре «скриншоты из переписки в группе «В Контакте», где зарегистрирована и истица по имени [...], с прикреплением фотографии самой истицы, усматривается, что между сторонами по делу велось обсуждение должностных инструкций для сотрудников, вопрос об оплате труда истицы, иных вопросов, касающихся исполнения трудовой деятельности истицы у[работодателя — прим.автора]» также были оценены как надлежащие доказательства, подтверждающие факт трудовых отношений.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



3. Такими же надлежащими доказательствами суд может посчитать «...скриншоты из социальной сети Instagram», «...электронная переписка и аудиозапись голосовых сообщений в созданной [работодателем – прим.автора] группе в мессенджере «WHATS APP», откуда следует, что стороны обсуждали расписание приема клиентов для проведения процедуры массажа, график работы, порядок и размер выплаты заработной платы за произведенные сеансы массажа», признать трудовой договор заклю-

одним из доказательств наличие трудовых отношений.

5. Перепиской в социальной сети «ВКонтакте» и СМС-сообщениями водитель— курьер одной из фирм г. Санкт-Петербурга пытался доказать не только факт наличия трудовых отношений, но и размер взыскиваемой заработной платы, однако, оценив совокупность доказательств, суд отказал в удовлетворении заявленных требований.

6. Говоря о переписке работника и работодателя в спорах об установлении

РАЗРЕШАЕТСЯ СУДАМИ БЕЗ МАЛЕЙШЕЙ ОЦЕНКИ ЗАКОННОСТИ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОВ ТАКИМ ОБРАЗОМ, А ОЦЕНИВАЮТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОГОВОРНОЙ КОНСТРУКЦИИ ВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

ченным и взыскать невыплаченную работнику заработную плату».

4. Таким образом, нельзя недооценивать роль, казалось бы, неофициальных сообщений, в том числе видео. В одном из дел «... видеозапись в сети «Интернет» на странице ответчика, на котором директор в присутствии сотрудников организации, в том числе истцы, разъясняет о функционале его фирмы...» также было

факта трудовых отношений, важно отметить, что такая переписка должна свидетельствовать не только о том, что такой работник принят на работу именно к этому работодателю, но и что:

— работник допущен к выполнению заранее определенной трудовой функции;

— работник ознакомился с правилами внутреннего трудового распорядка и подчинялся им;

— работнику был определен конкретный размер заработной платы, которую он будет получать за свой труд.

Если эта совокупность обстоятельств не будет очевидно видна из предоставленной в суд переписки, суд, как можно увидеть из судебной практики, скорее всего, откажет в удовлетворении требований об установлении факта трудовых отношений.

протоколы осмотра информации на сайтах «ВКонтакте», «Одноклассники» в сети Интернет о размещении [работодателем – прим.автора] информации об увольнении его [работника – прим. автора]...», «...скриншоты из группы ВК, скриншоты уведомлений и оплаты хостинга для доменного имени, справка о регистрации доменного имени [...], скриншоты

ВИДЕОЗАПИСЬ В СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НА СТРАНИЦЕ ОТВЕТЧИКА, НА КОТОРОМ ДИРЕКТОР В ПРИСУТСТВИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ИСТИЦЫ, РАЗЪЯСНЯЕТ О ФУНКЦИОНАЛЕ ЕГО ФИРМЫ...» ТАКЖЕ БЫЛО ОДНИМ ИЗ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ НАЛИЧИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Также недостаточными для установления факта трудовых отношений доказательствами суды посчитали «скриншоты из группы Академии в социальной сети «ВКонтакте»; скриншоты с отзывами клиентов; фотографии из журнала-ежедневника с записями клиентов на процедуры...», опубликованное «в социальных сетях (Интернете) в качестве обучения» видео с выполнением работы работником [20], «...нотариально оформленные [дата — прим.автора]

подтверждения покупок в интернет-магазине и платежные документы об оплате покупок [...], скриншоты переписки между истцом и ответчиком, проект приказа N 1 о назначении [...] личным администратором [...], кроме того, истцом также представлено заключение эксперта N [...] об исследовании цифровой информации, содержащейся в переписке в социальной сети «https://vk.com», в мессенджере «Viber»».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Примеры использования данных из социальных сетей для доказывания иных обстоятельств в трудовых спорах

Как нетрудно предположить, споры между работником и работодателем не ограничиваются только, упрощенно говоря, приемом на работу и увольнением. Поэтому в этом подразделе нашей статьи мы рассмотрим примеры споров, тем или иным образом возникших из трудовых отношений, и в которых стороны ссылались в том числе и на данные из социальных сетей.

1. В первом из этой группы дел примере работник во время работы у работодателя участвовал в видео— и фотосъемках для рекламы товаров работодателя. После прекращения трудовых отношений с этим работодателем бывший работник обратился в суд с требованием изъять из оборота и уничтожить всех экземпляры носителей с видео— и фотоизображениями этого работника. В качестве доказательств использования работодателем указанных материалов суду предлагалось изучить «... содержание страницы Л. на сайте «ВКонтакте», материалы осмотра которой представлены в суд ответчиком и содержат кадры из соответствующих видеороликов».

Важно отметить, что суд посчитал такое доказательство надлежащим, несмотря на то, что в итоге в удовлетворении исковых требований всё же было отказа-

но, так как работник нарушил процедуру предъявления своих требований (необходимо было направлять работодателю отзыв согласия на использование изображения, а не сразу идти в суд).

2. В следующем деле работница — юристконсульт в организации оспаривала приказ об уменьшении ставки по её должности с 1 до 0,5 в связи со структурной реорганизацией работодателя, заключавшейся «... в сокращении структурного подразделения и штата работников». Работница считала указанный приказ незаконным, но работодатель сумел отстоять свою правоту, ссылаясь в том числе на то, что «... сократилось количество судебных дел до 1–2 в год, произошло уменьшение и другой работы правового характера до объема, недостаточного для обеспечения юристконсульта занятостью на протяжении полного рабочего дня. Ввиду недостаточной занятости А. в период с по года свое рабочее время посвящала общению через Интернет-сайт vkontakte.ru с использованием рабочего компьютера».

3. Размещенное «... в социальной сети «ВКонтакте» ... объявление о наборе бригады изолировщиков для выполнения теплоизоляционных работ на объекте» и переписка «... между сторонами на личных страничках в «ВК»», в которой «... оговаривались вопросы об объ-

емах работ, порядке оплаты работ и расходов на проживание...» в следующем деле, наоборот, были критически оценены судами, и во взыскании «работнику» заработной платы было отказано.

4. Также критически были оценены доводы одной из сторон спора о признании незаконным приказа об увольнении сотрудника за прогул. Работодатель утверждал, что трудовой договор не был

ленные выводы, которые могут помочь нашим читателям:

1. Игнорировать переход в информационному обществу, как нам кажется, по меньшей мере, наивно, а с точки зрения ведения бизнеса — недальновидно и экономически нецелесообразно. Новая реальность фактически провозглашена и на нормативном уровне, так как «развитие информационного общества, формирование национальной циф-

СУЩЕСТВУЕТ ДОСТАТОЧНО ОБШИРНАЯ И РАЗНООБРАЗНАЯ СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО ТРУДОВЫМ СПОРАМ, В КОТОРЫХ В КАЧЕСТВЕ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДАННЫЕ ИЗ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ИЛИ МЕССЕНДЖЕРОВ

заключен, но суд учел, что «... директор [3-го лица, предоставившего документ в суд — прим.автора] и представитель[работника] находятся в статусе «друзья» в социальной сети «ВКонтакте».

Заключение

Не претендуя на фундаментальные исследования проблем защиты прав участников трудовых споров, так или иначе вызванных использованием социальных сетей и (или) мессенджеров, позволим себе, тем не менее, высказать опреде-

ровой экономики, обеспечение национальных интересов и реализацию стратегических национальных приоритетов» названы целями Стратегии развития информационного общества в РФ на 2017 — 2030 годы (утв. Указом Президента РФ от 09.05.2017 N 203).

2. Работники, независимо от сферы своей деятельности, также, как нам кажется, должны осознавать новую реальность и не понимать «свободу слова в Интернете» как вседозволенность, а доступ с рабочего компьютера в сеть «Интернет» — не как возможность в рабочее время

поставить «лайки» друзьям, а просто как один из инструментов для работы.

3. Осмысление происходящих в связи с переходом в эру цифровой экономики изменений происходит на многих уровнях:

— нормативном (см., например, Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16);

— научно-практическом (см., например, Особенности регулирования трудовых отношений в условиях цифровой экономики: монография / И.Я. Белицкая, Д.Л. Кузнецов, Ю.П. Орловский и др.; под ред. Ю.П. Орловского, Д.Л. Кузнецова. М.: КОНТРАКТ, 2018. 152 с.);

— правоприменительном (как путем судебного толкования, так и изменения типовых документов работодателями).

4. Вариативность потенциальных проблем, возникающих между работником

и работодателем при использовании в рабочих отношениях мессенджеров, социальных сетей, как следует из анализа приведенной в статье судебной практики, как нам кажется, в настоящее время превышает кажущееся удобство и простоту такого общения. Таким образом, можно увидеть, что в настоящее время существует достаточно обширная и разнообразная судебная практика по трудовым спорам, в которых в качестве тех или иных доказательств используются данные из социальных сетей или мессенджеров. Следовательно, для того, чтобы эффективность на рынке (как работников на рынке труда, так и работодателей на экономическом рынке в целом) была максимальной, рекомендуем сторонам трудовых отношений не забывать о постоянно изменяющейся реальности, проявлять гибкость при выборе стратегий действия и избегать недооценки роли цифровых средств коммуникации с современным миром.

*Татьяна Горошко, Юрист, эксперт
журнала Трудовое право

Журнал  2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ ГОРОШКО —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TANYA-GOROSHKO@MAIL.RU**



Эксклюзивно для



Подписчики могут принять участие бесплатно. Регистрация по мейл: tp@top-personal.ru

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ



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 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

ОУЛС НАЗОВ
ПРОФИЛЬ (СЗН)



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 Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)



Татьяна Ананьева
(Апостроф)



Борис Жалило
(бизнес-тренер)

Татьяна Чухутин
(Talent Management school)

ПРИГЛАШЕНЫ:

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

Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU





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

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| • Лучшие CEO | • Лучшие hrd |
| • Лучшие бизнес-тренеры | • Лучшие авторы |

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

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

29 МАЯ

С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

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 Кожевникова
(HRD ЧМ по футболу 2018)

Татьяна Пригожина
(БазелЦемент)



Татьяна Ананьева
(Апостроф)



Борис Жалило
(бизнес-тренер)

Татьяна Чухутин
(Talent Management school)

ПРИГЛАШЕНЫ:

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

Подробнее по почте TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU