

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению "Ресурсами" – 71852, 70555, 72835

№ 26
(534)

2019

Главная тема: **ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА**



Тахир Базаров

**На сто процентов можно быть
готовым только к тому будущему,
которое ты сам строишь**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Цифровизация бизнеса продолжает будоражить головы предпринимателей и стартаперов в ай ти. От автоматизации делопроизводства и бухгалтерии, минуя чат боты, мы не перестаем удивляться поворотам на пути цифровизации...

Читайте скриншот книги по теме и покупайте в Альпина бук полную версию...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



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

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

стр. 5

Личность начинает фокусироваться на таких вопросах: как именно я принимаю решения, касающиеся не только меня, но и других людей?...



Тахир Базаров

стр. 15

Уже очень давно системные администраторы не являются «священными коровами»...



Нина Филоненко,
«ЭКООНА»

стр. 21

Они «срезают жир», увеличивают нагрузку на те узлы компании, которые, по их мнению, могут это выдержать...



Дмитрий Жирнов,
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»

Анализировать клиентские данные необходимо не от случая к случаю, а в рамках непрерывного цикла...

Модуль «длинного хвоста» помогает розничной компании устанавливать изначальные цены на новые или нишевые продукты с помощью интеллектуального сопоставления товаров...

Аxel Springer поддерживали стартапы, давая 25 000 евро на развитие, офисы на три месяца, команду опытных наставников...



Юлия Иванцова

Обещание так и останется лишь обещанием, хотя и может быть принято во внимание в совокупности с иными доказательствами...



Сергей Слесарев,
юрист

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ГУРУ БИЗНЕСА

Учиться надо не профессиям,
а образованности

Тахир Базаров

УДАЛЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

Я не говорю, что обязательно
компании при появлении любимчиков
должны разоряться, но эффективность
их падает

Нина Филоненко, «Экоокна»

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сколько выходов из кризиса может быть?

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА

Авторитет лидера – спорная вещь

Андрей Устюжанин,

Кадровый Центр Эксперт

АВТОРИТЕТ ЛИДЕРА

Важен личный пример лидера

Валерия Кумпф

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И БИЗНЕС

Оцифруйся или умри

Юлия Иванцова

ПРЕМИИ

Директор – такой же работник как все?

Сергей Слесарев, юрист

№26
(534)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединённая редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.08.2019 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



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

Учиться надо не профессиям, а образованности

*Бизнес – это творчество – утверждает
Тахир Юсупович, а творчество невозможно
прогнозировать и планировать... но надо...*

*Привал – это просто
переход от одного проекта
на другой.*

*Выгорание – это
нереализованная
потребность в привале*



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Тахир Юсупович, как бы вы философски определили период, в котором живет страна бизнес сейчас?

 Не кажется, что весь мир сегодня живет, с одной стороны, в ситуации не очень сильного понимания того, что происходит, а с другой, —

Когда мы говорим об идентичности — про это много всего написано — кто я, зачем я, в какой момент становлюсь тождественным самому себе и так далее. Здесь много вопросов. Главный из которых — как из исполнителя перейти к ЛПР (лицу, принимающему решения). Сегодня я не раз слышал шутку «Как из ЛПР перейти ЛДПР — не путать с названием политической партии — лицу, действительно принимающему решения.

Плюс — мы живем в период усложнения множественной идентичности... Кто я — как человек, кто я — как член

СЕГОДНЯ ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ВЫСТРОИТЬ СВОЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ

желания решительного действия. «Я не очень понимаю, что происходит, но продолжаю или пытаюсь действовать, как если бы я это понимал». Это интересная ситуация, ее можно было бы считать необычной, если бы не одно «но». В каждый период жизни человечества, когда менялись технологические платформы: от угля переходили к нефти, от нефти к атому, актуализировалась попытка обнаружить особую позицию человека, который принимает решения. Здесь мы видим довольно серьезные изменения в области управленческой идентичности.

разных групп, кто я — с точки зрения гендерной идентичности. И в каждый момент времени актуальной становится какая-то из этих граней. Сегодня они все, включая религиозную идентичность, являются основой для симфонии. Сегодня человеку нужно выстроить свою идентичность, нажимая, условно говоря, на разные клавиши своего «Я», чтобы получить тот аккорд, который будет для него самым приемлемым, не вступающим в диссонанс с его собственными представлениями о себе. В этом смысле на фоне организационной, командной, профессиональной идентичностей,

стала актуализироваться управленческая идентичность. Личность начинает фокусироваться на таких вопросах: как именно я принимаю решения, касающиеся не только меня, но и других людей?

Это и вам знакомо как человеку, который управляет какими-то важными процессами в журнале. Это не только процесс сбора информации и печатания журнала, но и создания

земного шара. При этом типография находилась в Болгарии. Оттуда надо было через Черное море переправить тираж в Грузию, откуда сухопутным путем далее в Санкт Петербург и по всей России. Так была выстроена деятельностьная основа. У каждого исполнителя была актуализирована его собственная идентичность. Осталось ответить на ключевой вопрос: кто он как часть целого?

ЛИЧНОСТЬ НАЧИНАЕТ ФОКУСИРОВАТЬСЯ НА ТАКИХ ВОПРОСАХ: КАК ИМЕННО Я ПРИНИМАЮ РЕШЕНИЯ, КАСАЮЩИЕСЯ НЕ ТОЛЬКО МЕНЯ, НО И ДРУГИХ ЛЮДЕЙ?

внутрикоммуникативных, личностных, культурных процессов, которые приводят к появлению новых смыслов, текстов, тем. И здесь я бы сослался на не очень популярного сегодня Ленина, который в свое время реализовал очень точную с точки зрения управленческой технологии идею. Газету «Искра» он неслучайно называл коллективным организатором. То есть он создал такую социальную технологию, которая позволяла соединить на большом пространстве процесс, который привел к существенному социальному результату. В газету писали люди с любой точки



Что такое есть бизнес сегодня?

— Мне кажется, бизнес — это творчество прежде всего. Как в творчестве можно полагаться на какие-то прогнозы? Я сходил на выставку Ильи Репина на Крымскому валу, и обнаружил (к своему стыду раньше не присматривался), каким образом импрессионисты повлияли на его творчество. При этом он не потерял своей идентичности. Когда мы всматриваемся в работы Ильи Репина, что для нас (зрителей) первично: техника или впечатления? В бизнесе аналогично: тех-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ника, с помощью которой ты ведешь дело, или итоговая картина, которая получается. Причем она получается не только в моем представлении, но и в тех впечатлениях, которые возникают у окружающих.

 **О ком Вы говорите?**

— Это не только клиенты, а более широкий круг заинтересованных лиц. Включая аналитиков, которые это будущее пытаются строить. Но каждый момент времени для творческого человека — опять тема идентичности,

ложить ответственность на него. Но если я пользуюсь навигатором, зная и другие варианты, это совсем другая история. Навигатор — это очень удобно. Однако никто не отменял важности контекста, который задается картой и способностью на ее основе самому выстраивать свои маршруты?

 **В.Никонов, Г.Греф — они навигаторы для бизнеса с их идеями и аналитикой будущего?**

— Я не считаю перечисленных вами людей навигаторами. Никонов — хо-

НУЖНО ОПРЕДЕЛИТЬСЯ, ЧТО СТОИТ РАЗВИВАТЬ В СЕБЕ, ЧТОБЫ БЫТЬ УСПЕШНЫМ

которая связана с временной ориентацией на прошлое, настоящее или будущее. Куда именно ориентирован тот или иной человек. И если я ориентирован в будущее, то все разговоры про то, что может быть в будущем, для меня являются не более чем ориентирами, кроме в навигации моего бизнеса.

Если человек едет с помощью навигатора и у него никаких вариантов нет, кроме того, который навигатор ему предлагает, тогда он не отвечает за свое будущее. Он движется вслед за навигатором и всегда готов пере-

честь не хочешь держит позицию государственного деятеля. Масштаб его рассмотрения — государство. У Грефа — масштаб большого бизнеса. Я думаю, что когда они анализируют ситуацию и прогнозируют, они исходят из своих представлений о развитии этих объектов. Во многих аспектах они сопоставимы, но все равно их картины мира разные. Поэтому они не навигаторы, а, скорее, как в артиллерийском деле бывает, наводчики, те, которые обозначают цели, в которые нужно стрелять, или куда выдвигаться. Здесь навигация несколько иная, потому что включается постановка за-

дач, целей, направлений. Водителю можно сказать что надо двигаться в этом направлении, но у него остается возможность принять свое решение: двигаться или объехать сложные участки.

А что происходит сегодня с профессиями?

— В наше время произошла дифференциация между представлением о профессиях как компетенциях, за-

ся сегодня ключевым в силу того, что очень сильно люди различаются по способности видеть лес и дерево отдельно. Вот я увидел лес целиком, а потом могу увидеть дерево. Это удивительная вещь. В двух местах мира, где побывали русские моряки, есть бухта с одинаковым названием Рында: в Калифорнии и районе острова Русский. Как они увидели очертания бухты, очень похожего на корабельный колокол? То есть такая системность была характерна для людей, которые профессионально владели

ПЕРВОЕ — ЭТО СИСТЕМНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

дачах, которые должны решаться, и человеческих измерениях профессий, которые я назвал бы компетентностью.

Последние 20 лет я об этом говорю, разводя эти понятия. Это две стороны одной медали. Одна сторона направлена на организацию и это компетенция. А другая обращена к человеку. То есть мои способности, знания, желания, мотивация. Сегодня не надо готовиться к профессиям. Профессии приходят и уходят. Задачи меняются и это становится стимулом наращивания собственной компетентности. Нужно определиться, что стоит развивать в себе, чтобы быть успешным. Первое — это системность мышления. Казалось бы, старое, давно известное понятие, но оно становит-

способностью быть успешными и решать очень глобальные задачи.

Второе связано с динамичностью и гибкостью мышления. Надо идти в те вузы и компании, где помогают развивать эти способности. Здесь важны скорость восприятия и переработки информации. Чем быстрее я переключаюсь, тем большим количеством информации я готов овладеть. Ведь информация — топливо для знаний. А знание позволяет мне достигать конкретные цели, решать практические задачи. Третий момент, который мы видим в успешных людях, нестандартность мышления. Выход за пределы той рамки, в которой нечто задано, представление о мире, как я к нему адаптируюсь.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А как можно быть готовым к будущему?

— У людей много разных стратегий. Одни — адаптируются к этому будущему, другие — реагируют, часто негативно, кто-то попытается быть проактивным. То есть, давайте посмотрим, какие могут быть прогнозы. Это тоже можно рассматривать как способность человека быть адекватным к происходящему.

Но на сто процентов можно быть готовым только к тому будущему, которое ты сам строишь. То есть интерактивная стратегия единственно возможна, если ты хочешь стопроцентно быть уверенным в этом будущем. Тогда получается все эти навигационные истории для меня основа, всего лишь важная предпосылка того, что я смогу это делать.

Казалось бы парадоксально. Будущее ведь это то, чего еще нет, что мы пытаемся предвидеть, к чему подготовиться. Но факт в том, что будущее уже наступило. Мы попали в то будущее, которое строили другие, но нам в нем жить и мы уже в нем живем. Представьте себе постройку дома. При обычном сценарии мы бы посмотрели тренды, генеральный план по этой земле (не пройдет ли тут через 5 лет автомагистраль, например), оценили наши возможности и начали строить. Но наша картина иная: мы переезжаем

в 5-ти звездочный отель. Там уже всё придумано, всё построено, а нам надо научиться там жить. Через что можно там адаптироваться? Через взаимодействие, через освоение понятий (что такое лифт), культурных норм (как пользоваться туалетами, мусоропроводом и т.д.), под ту культуру, из которой всё выросло.

Чему стоит сегодня учиться?

— Я думаю, что здесь два процесса. В этом и ключевой парадокс. Не только обучающих программ, но и любого бизнеса. Зачем нужен менеджмент, в том числе и образовательный? Упорядочивание. Менеджмент нужен для выстраивания порядка. Но как только мы достигаем упорядочивания, наступает стагнация. И тогда мы включаем второй вариант. Разрушение этого порядка. Причем хорошо, если это ведет к развитию. Ведь мы исходим из того, что второй процесс — это развитие. Вот две, по сути основных линии жизни организации. Надо выстроить порядок, а потом в какой-то момент точно понимать, где этот порядок сломать.

За счет чего выстраивается этот порядок?

— В тех же образовательных программах? Во-первых, за счет фундаментальных знаний, которые должны

быть обязательно, за счет понимания методики и драматургии обучения. Если у вас человек учится год или присутствует лишь на одной лекции, все равно есть драматургия. Мы же не случайно говорим «пятнадцать минут, пятнадцать минут», надо все это нарезать на такие отрезки, которые задают усвоение определенных знаний и обретение навыков.

Понятно, что даже как в случае с Николаем Васильевичем Гоголем, мы вспоминали с вами Ревизор, которое с точки зрения методологов театрального дела, режиссуры, можно назвать театральным ассессментом. Если театральная труппа может поставить «Ревизора», она может поставить любой спектакль от античности до современности. Почему? Потому что гений Николая Васильевича встроил в это произведение такой набор амплуа, который не каждая труппа освоит. Персонажи «Ревизора» очень разнообразны, и сыграть простой труппе это невозможно. Это одна сторона — понимание классики, методики, драматургии. Вторая особенность: нужно быть готовым к тому, что происходит в реальной жизни. Надо подключать наших слушателей к разным проектам.

Эта включенность в то, что происходит сегодня в реальных компаниях, обратная связь с реальностью. Когда мы соединяем эти две вещи, то мы должны получить с одной стороны,

эффективное функционирование и успешное развитие. Функционирование за счет внутренних процессов. Развитие за счет открытости тем вызовам, которые есть в этом мире. Но о них рассказать почти невозможно. Поэтому я вижу это как продуктивное столкновение между системой компетенций или тех запросов, которые существуют у организации, и системой компетентности, которые люди стараются у себя развить.



Энтропия в компаниях. Тема оказалась очень интересна для лидеров компаний. Они знают о ней, борются...?

— Представьте выставку, где можно познакомиться с «умным домом». На эту выставку приезжают два человека. Первый — тот, который никогда не видел такого дома, ему только рассказали о нем, и человек задает вопросы, чтобы потом заказать себе такой дом. А второй — уже живет в таком доме и он приехал на выставку, чтобы тоже задать вопросы о доме, чтобы лучше понять его возможности и механизмы. Его вопросы будут отличаться от вопросов того, кто только заказывает. Он что-то такое знает, чего эксперты и не предполагали. У него это будущее уже есть.

Нет стандартной картинки — что сейчас, куда хочу, какой тренд осед-

лать. Нам остается только адаптироваться к будущему, которое уже наступило, мы уже живем в этом «умном доме». То есть мы имеем ответ на вопрос задачи, но не знаем условий. Перед нами мерседес, а мы хотим понять, как сделать такой же. Ключевой вопрос для нас сейчас – а каковы условия? Вспомните суть «Обратной перспективы» Павла Флоренского. Мы смотрим на фигуру по отпечатку на песке.

Задача – понять, как адаптироваться к будущему как к настоящему.

Думаю, здесь несколько ответов на этот вопрос. Меньшинству людей приходит в голову заняться зубами до того, как они начнут разрушаться. А потом через годы, за большие деньги решать эту задачу. Отсюда решение: не дожидаясь плохих последствий, надо понимать, как себя вести. Энтропия – это нормальная вещь. Это не просто разрушение, которое является

МЕНЬШИНСТВУ ЛЮДЕЙ ПРИХОДИТ В ГОЛОВУ ЗАНЯТЬСЯ ЗУБАМИ ДО ТОГО, КАК ОНИ НАЧНУТ РАЗРУШАТЬСЯ

Помимо этого есть еще один тезис: для того чтобы понять будущее-настоящее, нужна история вопроса, исторические примеры. Понимание того, как это будущее было создано. Как Исакий встроился в ансамбль Санкт-Петербурга?

Итак, будущее уже наступило. Нам надо понять, что за будущее уже наступило, какие контуры будущего уже проявились. Обозначить части будущего. Что за будущее, в котором мы живем – мобильность людей, сетевые организации, нейрософт, искусственный интеллект. Есть следы этого всего в реальности или это всё фантазии? Всё постоянно меняется – может, это и есть индикаторы будущего?

бедой или иногда людям кажется, что за этим стоят некие силы. Это естественный процесс, и никуда от него не деться. Но общая тенденция в этом и состоит. Как только мы с вами выстроили технологический процесс, и вы готовы этому порадоваться, он начинает разрушаться. Например, вы покупаете новый автомобиль и, выезжая из автосалона, вы уже потеряли 10% от цены, которую заплатили.

С другой стороны, вам скажут, если вы купили автомобиль, вам нужно на нем ездить. Чем больше он стоит в гараже, тем больше он разрушается. Он создан для того, чтобы двигаться. Самая большая и опасная иллюзия – это иллюзия стабильности. Нельзя

поймать мяч, если рука не движется по направлению к мячу. Мы можем, конечно, людей научить этому фокусу, но в обычной жизни людям это не надо. Им надо понять, что ты только в том случае схватишь предмет, если будешь двигаться по направлению к нему. Как только ты достиг какого-то успеха, у тебя рефлекторно движение по направлению то ли притормаживается, то ли исчезает. Поэтому я с Высоцким согласен: «Лучше гор могут быть только горы, на которых еще не бывал».

Нельзя останавливаться. Привал — это просто переход от одного проекта на другой. Выгорание это нереализованная потребность в привале. Пробуем брать пример с дельфина. Он же дышит легкими, но находится в воде. А как он спит тогда? То есть это совершенно другая стратегия работы над самим собой. Здесь есть второй аспект, связанный с организационными способностями людей. То есть из набора тех компетентностей, которые здесь важны, я бы выделил способность проектировать, планировать. «План — ничто, планирование — все», — говорил Эйзенхауэр. Когда ты грамотно и правильно планируешь, ты создаешь это самое будущее. Как только ты начинаешь его создавать, тут же начинаешь продумывать возможные опасности и трудности, к которым начинаешь готовиться. Если я с самого начала, во — первых, понимаю, что

нужно, во — вторых, понимаю важность того, что это нужно (то есть я понимаю, что мне нужны здоровые зубы). Второе — точно есть какие-то процедуры, которые позволяют поддерживать их в определенном состоянии.

Самое главное — третье. Я намеренно это делаю. Это часть моей жизни. Часть того, что я делаю как свободный человек. Вспомним историю от Бруно

Беттельгайма по поводу молодого человека, которому опытный антифашист в концлагере посоветовал, если он хочет сохранить себя, обязательно делать три вещи: чистить зубы, делать зарядку и есть все, что дают. На вопрос молодого человека «почему именно эти три вещи», пожилой ответил: «это именно те три вещи, которые здесь никто не заставляет делать». То есть сохранить себя, свою идентичность можно только в том случае, если делать то, что тебя никто не заставляет делать. И тогда ты не просто зубы чистишь, не брюхо набиваешь, а заботишься о собственном «я».

Советы читателям от Базарова?

— Мы с вами проговорили про интеллектуальный капитал, затронули тему организационных способностей как основы для понимания себя и будущего. Осталось упомянуть из той модели, которую я давно исповедую,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

коммуникативные способности человека. Почему они очень важны? Прежде всего, он и обеспечивают эффективность взаимодействия с другими людьми. Очень значимым становится другой человек, другие люди. Я как — то заинтересовался у стюардессы, почему шторы иллюминаторов надо поднимать при взлете и посадке? Ответ был четким и понятным: мы как пассажиры становимся источником обратной связи для экипажа в самые опасные моменты — взлет и посадка. И понятное дело, что пассажиры становятся важнейшим источником обратной связи о ситуации. Это очень важное умение — выстраивать отношения с другими людьми с целью информационного взаимообогащения. Еще один аспект — набор индивидуальных характеристик, которые очень важны для развития. И здесь выстроилась формула четырех «с». Главная «С» — субъектность — это способность человека ответственно принимать решения, продумывать разные последствия и доведение процесса до результата. Из чего складывается Субъектность? Первое — это самоопределение. Оно есть у человека, который понимает, кто он такой, чего он хочет, куда он

движется, во имя чего действует. Вторая «С» — самоорганизация. Все люди, обладающие свойством субъектности, самоорганизованы. Здесь важна приставка «само». У них есть способность управлять самими собой, понимать, каким образом можно достигать результатов, не прибегая к помощи других. С одной стороны, я включен в отношения с другими, с другой — я всегда самостоятелен выстраивать свою жизнь, решать задачи. И третья «С» — синхронизация. То есть человек очень точно включен в более широкий контекст. Синхронность — умение выстроить некий общий танец с другими людьми (например, Полонез). Когда каждый из нас индивидуален, но все вместе мы создаем общую симфонию.

***Тахир Базаров,**

Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени
М. В. Ломоносова,
Научный руководитель Института
практической психологии НИУ ВШЭ

Беседовал: А. Гончаров

Эксклюзивно для 



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



Я не говорю, что обязательно компании при появлении любимчиков должны разоряться, но эффективность их падает

*Как работать с
удаленными сотрудниками
производственной компании?*

*Опытом делится директор
крупнейшей в Европе
компании по окнам пвх.*



Нина Филоненко

«Экоокна»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Кого будем считать **ФАВОРИТАМИ** в частной компании с внутренней конкуренцией?

 понятие фаворит может иметь как положительное, так и отрицательное значение. Нужно понимать, что в компаниях с внутренней конкуренцией интересы бизнеса превыше всего. Здесь не будет места для так называемых фаворитов, если они совершенно бесполезны как сотрудники.

С другой стороны, в любой компании вы сможете найти сотрудников, которые имеют особый статус или пользуются особым уважением. Наверное, в былые времена их называли бы фаворитами. К ним прислушиваются, могут давать им некоторые поправки или привилегии. Но получают и добиваются они их не за красивые глаза, а за свои заслуги перед компанией. Нет ничего удивительного в том, что лучшие профессионалы и мастера своего дела на особом счету в компании. Ведь любая компания - это прежде всего люди. И почему бы не выделять сотрудников, которые способствуют процветанию компании, не бояться решать самые сложные задачи.

Фавориты и энтропия бизнеса – как соседствуют эти понятия в реальности?

— Важно понимать, что вы понимаете под фаворитами в компании. Если это любимчики не за реальные заслуги, а за красивую улыбку, умение вовремя сказать нужную фразу или во всем соглашаться с директором - это одно. Если это профессионалы - то совсем другое. В первом случае фавориты играют негативную роль в компании, демотивируя других сотрудников, внося хаос в управленческие процессы и решения, то есть фавориты способствуют усилению энтропии в бизнесе (разрушению). Я не говорю, что обязательно компании при появлении любимчиков должны разоряться, но эффективность их падает.

Что если фавориты – это те, кто своими связями делает компанию лидером?

— Конечно, все зависит от области, где работает компания. В некоторых сегментах, действительно, связи решают все. Например, это важно в сегменте btg. И тогда сотрудники или партнеры, которые имеют эти связи, на особом счету в компании.

Но если мы говорим о среднестатистическом бизнесе, то одними свя-



**КОГДА НАСТУПАЕТ РАЗБОР ПОЛЕТОВ ИЛИ ПРОИСХОДИТ
НЕПРИЯТНАЯ ИСТОРИЯ, ТО ОТНОШЕНИЕ У СОТРУДНИКОВ
В ЛЮБИМЧИКАМ МОЖЕТ КАРДИНАЛЬНО ПОМЕНЯТЬСЯ
В ПРОТИВОПОЛОЖНУЮ СТОРОНУ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

зьями компанию вы не вытянете, в особенности если она работает в btc. Здесь важны и профессионализм, и опыт работы, и умение работать в команде, хорошие управленческие навыки.

 Если фавориты – душа коллектива и всеми приняты

— В любом коллективе есть душа компании, главные заводили, любимчики, главное – чтобы это никак не влияло на работу. Более того, когда наступает разбор полетов или происходит неприятная история, то отношение у сотрудников в любимчикам может кардинально поменяться в противоположную сторону.

 Самоназначенные фавориты – такое бывает?

— Наверное, бывает. Я более 20 лет работаю в бизнесе, и ни разу такого не видела. Повторюсь, основная задача бизнеса – получение прибыли. Сегодня особые требования к сотрудникам и эффективности бизнеса в целом, потому что мы живем уже много лет в состоянии непрекращающегося кризиса. И если сотрудник, пускай он будет самым добрым и раскрепощенным, общительным и улыбчивым, но если он никудышный специалист, плохо выполняет свою работу, то хоть

каким ты будь фаворитам, адекватный руководитель не будет держать подобных сотрудников.

 Уровни благ в компании для ТОПов и для миддл все равно разные. Как это объяснять и надо ли?

— Совершенно верно и правильно, что уровни благ и привилегий у топ-менеджеров и рядовых сотрудников разные. Здесь нет никакой дискриминации. Степень ответственности и риска, важность решаемых задач, требования к опыту и профессионализму у топ-менеджера и просто менеджера разительно отличаются. Каждому по заслугам и способностям. Поверьте, что далеко не все сотрудники рвутся в топ-менеджеры. Они готовы отказаться от высокой зарплаты, корпоративной машины, бонусов, лишь бы не работать в состоянии повышенных нагрузок, стресса, иметь возможность вовремя приходить домой.

 Системные администраторы еще недавно были “священными коровами”... а кто сегодня тяготеет к этому?

— Уже очень давно системные администраторы не являются «священными коровами». Любой специалист, если он профессионал своего дела, ценен для компании. Но, конечно, чем реже



**УЖЕ ОЧЕНЬ ДАВНО СИСТЕМНЫЕ АДМИНИСТРАТОРЫ
НЕ ЯВЛЯЮТСЯ «СВЯЩЕННЫМИ КОРОВАМИ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



специальность, чем выше требования к кандидату, тем ценнее сотрудников. Ошибочно думать, что сегодня программисты на вес золота. Конечно, хорошего программиста сложно найти, хотя их на рынке сейчас много. Точно так же и маркетологов. Предложений масса, а вот найти профессионала – сложносочиненная задача. То же самое в дизайне, в бухгалтерии, в HR.

Премии и бонусы – как исключить в системе появление фаворитов незаслуженных?

— Чтобы избежать случайных премий и бонусов, нужно правильно вы-

страивать систему лояльности и поощрений. Должны быть разработана эффективная система оценки работы, определены KPI, цели и стратегия компании. Если это все есть, то любимчики за красивые глазки тут же выпадут из этой системы. Все зависит от компании, от того, какая у нее корпоративная культура и мотивация руководства.

***Нина Филоненко,**
совладелица и директор по развитию
компании «Экоокна»

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Компания «Экоокна» была основана в 2002 году, и на тот момент численность персонала составляла всего 8 человек. Сегодня компания является одним из ведущих игроков на рынке производства окон из ПВХ и алюминия. Высокотехнологичное производство «Экоокна» площадью свыше 15 000 кв. метров расположено рядом с городом Сергиев Посад. В сутки на заводе изготавливается свыше 1 000 изделий, а количество сотрудников насчитывает свыше 700 человек. Продукция «Экоокна» много раз была отмечена различными премиями.

Справка о спикере:

Нина Филоненко – совладелица и директор по развитию компании «Экоокна», самого крупного в Центральном регионе производителя окон ПВХ. Кандидат наук, имеет дипломы Британской Высшей Школы Дизайна



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



Сколько выходов из кризиса может быть?



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



начала определимся с термином «кризис». Я не буду рассматривать вариант, когда «кризис в голове», а остановлюсь на кризисе, вызванным внешними факторами, например, падением платежеспособности у клиентов

выбранной собственником бизнеса, или ТОПом. Идеально, когда стратегия выбирается коллегиально, с участием HRa. Опытный менеджер выбирает между двумя вариантами сценария удержания позитивного положения компании:

1. Победить
2. Не проиграть

ИДЕАЛЬНО, КОГДА СТРАТЕГИЯ ВЫБИРАЕТСЯ КОЛЛЕГИАЛЬНО, С УЧАСТИЕМ HRa

или изменением государством законодательства, регламентирующего конкретную сферу бизнеса (свежий

Первый сценарий выбирают ТОП-менеджеры с предпринимательским складом ума и характера, они ищут

ОНИ «СРЕЗАЮТ ЖИР», УВЕЛИЧИВАЮТ НАГРУЗКУ НА ТЕ УЗЛЫ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ, ПО ИХ МНЕНИЮ, МОГУТ ЭТО ВЫДЕРЖАТЬ

пример – микрофинансовые организации). Самый распространенный кризис – это когда образуется недополученная прибыль при существующих операционных расходах.

Как вести себя штатному HRy в период кризиса в компании? Действовать строго в интересах стратегии,

и находят в кризисной ситуации на рынке новые возможности для взлета своей компании. Они создают новые продукты, которые компенсируют «просадку» выручки от реализации продукта, затронутого кризисом. У крупной компании появляется шанс поглотить более мелких конкурентов и тем самым нарастить долю рынка.

Второй сценарий – это решать операционные задачи с большей эффективностью, т.е с меньшими затратами. Его чаще выбирают ТОПы типа «крепкие хозяйственники». Они «срезают жир», увеличивают нагрузку на те узлы компании, которые, по их мнению, могут это выдержать.

РАБОТА HRА ПРИ СЦЕНАРИИ «НЕ ПРОИГРАТЬ» БОЛЬШЕ ПОХОЖА НА РАБОТУ ПСИХОЛОГА

При сценарии «Победить» продолжительность кризиса не имеет значения, ТОП-предприниматель назовет это «новой реальностью» и будет продолжать работать в этих условиях годами. У сценария «Не проиграть» ресурс не бесконечен, в первую очередь это коснется персонала. У собственника бизнеса, или ТОПа и наемного персонала несколько разные цели. У последних это зачастую – закрыть свои базовые потребности (по Маслоу), и глупо ждать, что рядовой сотрудник, живущий от зарплаты до зарплаты, будет долго работать только за красивые лозунги, без этой самой зарплаты.

Задача HR в сценарии «Победить» – выполнять набор своих классических функциональных обязанностей: подбирать нужный для диверсификации персонал, обеспечивать приживаемость сотрудников, работать с мотивацией, обучать и т.д.

Работа HRа при сценарии «Не проиграть» больше похожа на работу психолога, который пытается подсластить пилюлю увольняемым и дать заряд оптимизма тем, кого пока оставили работать в компании, но увеличили зарплату в 0,6 раза и нагрузили в 2 раза.

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

Эксклюзивно для



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





Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search
head hunting
scoring

Развить

компетенции

management competencies
менторинг в HR
soft skills

HR revolution

Открыть

новые горизонты
карьеры

советы директоров
топ-менеджеры

Повысить

качество корпоративного
управления

интерим-менеджмент
команды под задачу

Казарезова Ольга

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

 Okazarezova@hr-revolution.ru  +7(985)130-92-50

 Tpavlichenko@hr-revolution.ru  +7(926)530-99-65

Авторитет лидера – спорная вещь



Андрей Устюжанин

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Любой эксперт по управлению вам подтвердит: если руководитель не может отстоять свой авторитет, организационная система начнёт распадаться?



Если авторитет приходится отстаивать, то его наличие, вообще, находится под большим сомнением. Авторитет нарабатывается либо годами удачного управления, либо за короткий период, но при наличии блестящих управленческих решений, позволяющих компании совершить резкий рывок или

остаться на плаву в очень трудной рыночной ситуации. Если же возникла ситуация, в которой для поддержания авторитета нужно придумывать какие-то специальные шаги, значит, авторитет уже сильно подмочен, если он вообще был.

УП Есть ли критерии что есть авторитет директора?

— Критериями наличия авторитета в житейском смысле могут быть те слова, которые говорят или то отношение, которое сотрудники демонстрируют по отношению к своему руководителю за его спиной. А в рабочем плане, пожалуй, один из лучших критериев обозначил госпо-





УП Как правильно строить свой авторитет как здание сейсмоустойчивое?

— Отчасти, примерно так же, как авторитет любого человека. Начать неплохо бы с того, чтобы быть человеком, соблюдающим принятые в обществе стандарты и приличия. В идеале быть человеком благородным, но мы понимаем, что не всем так повезло. В профессиональной деятельности уметь принимать своевременные точные решения сообразно деловой ситуации. В идеале - работать на опережение и перспективу. Вместе с тем не бояться признавать свои ошибки, заблуждения, иметь мужество отменять неправильные решения. Например, на определённом этапе строительства социализма на Кубе Фидель Кастро решил, что выращивание сахарного тростника – тупиковый способ развития страны и плантации уничтожались. Когда практика показала, что это было неправильное решение, Фидель на всю страну честно признал свою ошибку. И хотя жизнь кубинцев всегда была далека от стандартов капиталистического рая, в том числе отчасти и из-за курса Фиделя, авторитет этого руководителя маленькой страны во всем мире и среди простого народа, и среди политических лидеров был всегда на огромной высоте.

дин Дюма. Он в своей авантурной саге неоднократно подчеркивает, что распоряжения кардинала Ришелье бросались исполнять со всех ног. Молниеносно. Быстроту выполнения отданных приказаний Дюма считал показателем высочайшего авторитета их отдающего.

В современных условиях, – если предположить правильно отстроенную вертикаль распространения информации в организации сверху донизу, – скорость продвижения и полнота выполнения распоряжений и будет тем самым критерием.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что сильнее всего точит его?

— Сильнее всего его точит то, что в долгосрочной перспективе бьет по карману сотрудников. Сильный и дальновидный лидер может принимать непопулярные решения, основанные на анализе неблагоприятной экономической обстановки, но для людей разумных должно быть понятно, что у него нет другого выхода на данный момент. И если компания переживет сезон штормов, корабль заскользит дальше, неся на себе потрёпанный, но уцелевший экипаж.

УП Какие события или поведение могут разпушить его вмиг?

— Вспоминается, например, такое, которое мне по секрету рассказала, директор одного event –агентства. На мероприятии, которое она устраивала, руководитель одного из подразделений крупной компании так крепко перебрал спиртного на одном из корпоративов в загородном отеле, что лежал в состоянии нестояния в холле. Охрана, конечно, сняла это на мобильные телефоны и к просмотру смогли подключиться все желающие...

УП Только пряники для персонала приведут к чему?

— У ныне подзабытого бывшего московского мэра господина Лужкова был такой тезис, если вы не умеете говорить «нет», ваше «да» ничего не стоит. Слишком много пряников неизбежно испортит фигуры и мозги сотрудников. Русская поговорка предостерегает от такой практики так: «сладок будешь – расклюют...»

УП Как определить оптимальное сочетание наказаний и пряников для баланса порядка и роста авторитета босса?

— Вряд ли кто-то будет взвешивать в пробирке количество люлей и компенсирующих их пряников. Думается, что стимул должен соответствовать реакции...Продолжая, вышеупомянутую пословицу: «...горек будешь – расплюют...» Чувство меры у каждого свое. Каждая организация находится в своей уникальной рыночной нише, занимает в ней свое уникальное положение, и в каждой работают уникальные люди. Я знаю немалое количество организаций, где руководитель может орать на сотрудников матом. Да, в общем, мы все знаем как, например, строятся многие наши дома. Но и есть масса компаний, в которых просто системное повторение руководством разговоров на повышенных тонах автоматически

привел бы к увольнению, работающих там людей. Нужно быть адекватным ситуации...

УП Авторитет руководителя типа тирана чем то чреват для него и компании или такой формат делает бизнес более управляемым?

— Для него он чреват тем, что можно упиться кровью сотрудников. Такой формат безусловно делает бизнес более управляемым, но при этом он предъявляет огромные требования к личности самого носителя авторитарного стиля управления. Если он ге-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ниален, как Стив Джобс, то компания способна совершить гигантский прорыв. Если компания занимает очень востребованную рыночную нишу, а это значит, что у нее богатые ресурсы, «амортизирующие» тиранию материальными благами, то она способна при таком стиле управления нестись, как танк по бездорожью, сметая деревянные телеги-конкурентов на своем пути.

Но сложность возникает в том, что патерналистский стиль жизни общества, допускающий согласие общества на такое управление, был абсолютно уместен еще в начале 20 века

и поступательно сходил на нет к его концу. Современное общество с детских лет дует в уши каждому, что он индивидуальность, прекрасная принцесса, князь или благородный пират и подчиняться кому-то можно только при условии, что вокруг тебя станцуют много раз, и много раз скажут слово «пожалуйста». А ты должен еще подумать, соглашаться тебе или нет, а может надо, вообще сделать так, как кажется лучше тебе. Соответственно, жесткий авторитарный стиль управления еще более-менее проходит с людьми, родившимися несколько десятилетий назад, но два-три с большим трудом. И взамен, поправному



формату деликатного управления талантливый персонал требует денег, больших денег. Либо так управлять можно только людьми, которым некуда идти.

УП Какую оргсистему Вы бы рекомендовали строить лидеру ради несокрушимого личного авторитета?

— Ту, которая подходит лично ему, при условии, что он находится в рыночной нише, которая позволяет реализовывать именно этот стиль управления. Есть люди, которые командуют

с удовольствием, есть те, кто предпочитает мягкий стиль управления. Пытаться влезть в чужую личину дело малоперспективное, мягкому человеку трудно отдавать жесткие приказы. А жесткому – тяжело быть очень деликатным и нянчиться с сотрудниками, занимаясь разъяснением своих действий. Вместе с тем, интересно, что даже в обстановке требующей максимально послушания от подчиненных, а именно на войне, вполне уместен деликатный и сдержанный стиль управления. Например, именно этим отличался великий маршал Победы Рокоссовский. По воспоминаниям людей его окружавших, он был очень вежлив, безупречен в соблюдении военной этики, никогда не критиковал офицеров в присутствии подчиненных. Даниил Гранин писатель-фронтовик приводит в пример своего командира, который удивительным образом всегда сохранял идеальный внешний вид в фронтовых условиях, был вместе с подчиненными в окопах, всегда сдержан – невозмутим даже при жесточайшем напоре врага и одним своим видом внушал уверенность и силу в своих подчиненных.

УП А кого из видных бизнесменов Вы бы привели в пример правильно построенного авторитета?

— На мой взгляд, правильно построенный авторитет бизнесмена тесно пе-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

реплетен с результатами работы его компании. Например, среди наших заказчиков есть компании, прочитав отзывы о которых, в них не пойдет никто. Руководитель одной из них жесткий и авторитарный, может легко уволить любого сотрудника по статье с записью в трудовую книжку без всяких «соглашений сторон». Я подозреваю, что для сотрудников, которые потеряли свое место работы в этой компании подобным образом, его авторитет нулевой. Беспокоит ли это акционеров компании, которые с его помощью активно развивают производство и вкладывают миллиарды рублей в его расширение? Вряд ли...

Иногда кажется, что Тинькова, судя по отзывам, не любят все :). Но разве этот серийный бизнесмен не является авторитетным бизнесменом и руководителем ... Многие не любят Илона Маска...Стив Джобс...Братья Бухманы, Павел Дуров, Билл Гейтс, Джек Ма... Из прошлых – Генри Форд, Акио Морита из Сони... Много интересных имен приводится в книге «Построенные навечно», название которой гово-

рит само за себя... Вполне возможно, что это примеры, как раз, идеально построенного авторитета руководителя...Но так как эти люди старались держаться в тени своих сотрудников, то их и знают только те, кто читает эту книгу в данный момент и скорее всего забудут, как только закроют...

***Андрей Устюжанин,**
Генеральный директор
Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивно для 



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



Важен личный пример лидера

Авторитет и известность таких лидеров бизнеса как Аликперов, Потанин, Тиньков, Галицкий, Усманов и др. привлекают к себе внимание и интерес многих.

А, как и чем они достигли этого?

Какова палитра действий вокруг процесса роста авторитета?



Валерия Кумпф

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Любой эксперт по управлению вам подтвердит: если руководитель не может отстоять свой авторитет, организационная система начнёт распадаться?

УИ Руководитель по своей сути является лидером, предводителем некой идейной концепции которую он представляет и несет в мир. Не каждый человек способен стать хорошим руководителем, мало хотеть быть начальником, нужно обладать врожденным управленческим талантом или приобрести необходимые управленческие навыки. При отсутствии необходимых лидерских качеств, авторитет руководителя будет бесконечно подвергаться критике и сомнению со стороны сотрудников, что приведет к текучке кадров и в конечном итоге закрытию бизнеса. Нет авторитета у начальника, не будет и результата, бизнес под плохим руководством напоминает басню «Лебедь, Рак и Щука», каждый о своем и нет единой концепции, которую должен представлять авторитетный руководитель, а сотрудники всецело поддерживать и сопровождать бизнес концепцию.



УИ Есть ли критерии, что есть авторитет директора?

— Хороший руководитель должен обладать основными характеристиками лидера, которые поддерживают авторитет начальника в глазах подчиненных – харизма, неординарное мышление, стрессоустойчивость, способность видеть шире, умение брать ответственность за других, уверенность в себе, высокая организованность, находить выход из сложных ситуаций, не поддаваться панике в критических ситуациях, воспринимать неудачи, как часть составляющей любого бизнеса.

УП Как правильно строить свой авторитет, как здание сейсмоустойчивое?

— Сотрудникам важен личный пример руководителя и гарантия безопасности, в виде стабильной зарплаты без задержек выплаты, возможность и понятная схема карьерного роста, социальный пакет, корпоративная культура, общие цели и ценности.

УП Что сильнее всего точит его?

— Руководитель должен держать свое слово, все оговоренные на берегу условия могут меняться только с согласия обеих сторон.

УП Какие события или поведение могут разрушить его вмиг?

— Никто не должен входить в положение руководителя, наоборот все что касается каких-либо непредвиденных ситуаций в бизнесе или жизни кадров, это задача руководителя. Поэтому, когда начальник задерживает зарплату или обещанные бонусы и начинает рассказывать сотрудникам о причинах, это подрывает его авторитет, мало кого интересуют причины и обстоятельства. Так же подрывает авторитет начальника любая ложь в отношении клиентов, сотрудники видя это начинают ожидать нечто подобного и в свой адрес. Сотрудники могут ошибаться, но ты, как руководитель несешь за все ответственность. Твой бизнес – твоя ответственность!



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УТ Только пряники для персонала приведут к чему?

— Должна быть высокая степень ответственности и развития каждого члена команды, чтобы одних пряников было достаточно. Большинство наемных сотрудников испытывают постоянную потерю интереса и мотивации. Ведь по сути, бизнес, это всегда чья-то идея и концепция, а значит тот, кто его задумал сам по себе мотивирован двигаться вперед, чего не всегда можно сказать о сотрудниках. Все мы люди и часто наше настроение оказывается не ресурсным, что приводит к снижению трудоспособности и результативности в целом. Чтобы бизнес держался на плаву, сотрудникам необходимы инструкции и четкое понимание границ, за которые заходить нельзя. Например, кто-то систематически опаздывает или бесконечно разговаривает на личные темы по телефону, по сто раз на дню

выходит на перекур. Если все это не прописать в инструкции, то получится не бизнес, а папина-мамина квартира

УТ Как определить оптимальное сочетание наказаний и пряников для баланса порядка и роста авторитета босса?

— Хорошая инструкция всегда четко описывает шаги вправо и влево, которые являются допустимыми для отклонений. Приведите сотруднику простой пример, вы оплачиваете ему 8-и часовой рабочий день, из которых 3 часа он курит, ест, общается с родственниками и друзьями. Спросите, кто будет оплачивать из 8 часов, 3 часа времени на личные нужды? Вы, платите за работу и готовы оплачивать реальные рабочие часы, если ваш аргумент прозвучит неубедительно для сотрудника,





то проще с ним попрощаться, чем его случай послужит примером для распространения вредной привычки.

УП Авторитет руководителя типа тирана чем-то чреват для него и компании или такой формат делает бизнес более управляемым?

— В 90-е такой тип управления был повсеместен, легко было гонять поколение тех, кто привык бояться и подчиняться системе. Когда новое время положило начало новых возможностей с другими заработками, людям было понятно почему на них постоянно спускают собак. Деньги тогда стали главным поводом прикусить язык и терпеть, выбор был не велик, вер-

нуться на завод или предприятие где копеечную зарплату задерживали на многие месяцы или подчиниться богатому «хозяину» за реальный рубль, который ты получаешь здесь и сейчас. С тех пор много воды утекло и на смену авторитарной системе управления пришла авторитетная. Сейчас нет нужды терпеть и прощать чьи-то выходки и распушенность, рынок предложений вакансий кишит выгодными предложениями, только выбирай.

УП Какую оргсистему Вы бы рекомендовали строить лидеру ради несокрушимого личного авторитета?

— Лучшей системой управления считается та, где есть правила и по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рядок, где описаны все бизнес процессы. Руководитель должен находить время на общение с каждым сотрудником или начальником отдела, это время должно быть четко установлено и всегда заранее спланировано.

УП А кого из видных бизнесменов Вы бы привели в пример правильно построенного авторитета?

— Безусловными авторитетами в бизнесе я считаю таких лидеров, как Владислав Доронин (Capital Group), Олег Дерипаска (Русал), Олег Тиньков (Тинькофф Банк), Михаил Прохоров, Владимир Потанин (Интеррос),

там есть система управления и прозрачная система мотиваций, многие почтут за честь работать в команде таких лидеров.

И в завершении хочется отметить, что любой бизнес проект строится прежде всего вокруг его лидера.

***Валерия Кумпф**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Руководитель консалтингового агентства «KUMPF MedConsulting»;
Официальный преподаватель национального уровня Профессиональной Психотерапевтической Лиги;
Психотерапевт, гипнопрактик, бизнес-тренер, полиграфолог, юрист;
Автор семинаров и тренингов по продажам, сервису, НЛП и PR;
Организатор научно-технических конференций Департамента Здравоохранения г. Москвы;
Эксперт на TV, психолог новостных лент центрального телевидения.



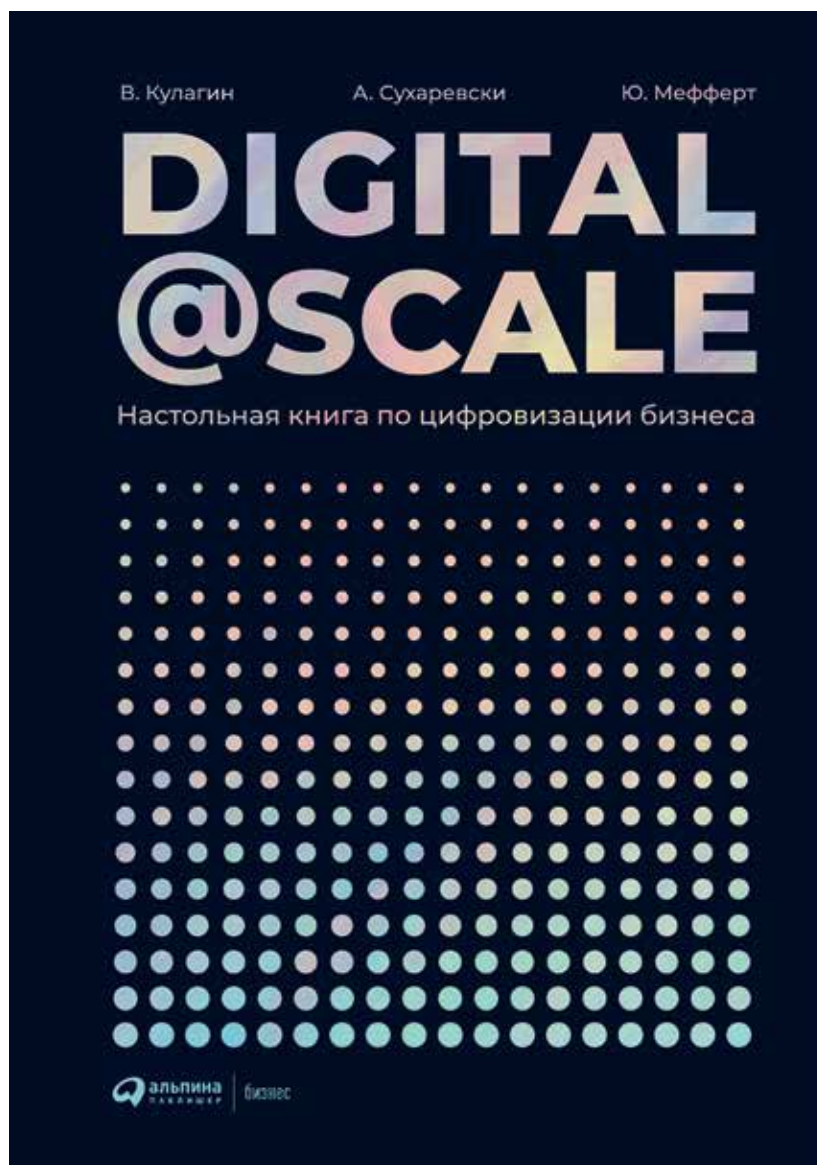
**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВАЛЕРИИ КУМПФ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Оцифруйся или умри

Обзор книги о цифровизации позволил выявить наиболее ключевые идеи по теме.

И прочих вы задумаетесь глубже над тем, что этот путь придется одолеть... иначе стагнация...



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Авторы книги создали руководство для тех, кто хочет идти в ногу со временем.

Они разбирают по пунктам все процессы, которые затрагивает цифровизации компании. Уникального чудо-рецепта нет, зато есть подходы, интересные вопросы для определения целей и реальные примеры крупных и средних организаций.

Что такое цифровизация и зачем она нужна

Выйти на передовые позиции благодаря цифровизации смогут не только цифровые компании, но и традиционные. Для этого прежде всего необходимо переосмыслить собственную бизнес-модель: от отношений с клиентами до способов монетизации. ИТ-информационные технологии играют здесь не главную роль, но выступают фундаментом, на котором можно выстроить цифровизацию всех процессов. У компаний, которые стремятся к успешной цифровизации два способа: оптимизация имеющихся бизнес-процессов и поиск дополнительной выручки или замена старой модели на более совершенную.

Тот, кто отказывается от изменений в перспективе теряет своих клиентов. К примеру, в 1996 году компания Compaq была лидером по объему продаж компьютеров. Их модель была стандартной, в то время как Dell продавали компьютеры через интернет без посредников и

также собирали компьютеры под заказ.

Для успеха цифровой трансформации необходимо личное участие руководителя. Только глава компании способен разъяснить сотрудникам необходимость трансформации, определить ее масштабы и направление, а также преодолеть корпоративную инертность. Важно уметь донести до своих коллег необходимость перемен для этого нужно обучать, доносить информацию и вдохновлять. Важно и вдохновиться самому.

Авторы книги предлагают перед внедрение каких-либо новшеств ответить на десять вопросов, проведя самодиагностику.

1. Прогнозируем ли мы влияние цифровой революции на нашу бизнесмодель и выручку?

2. Принимаем ли мы активные меры к созданию экосистемы партнеров, клиентов и поставщиков с учетом требований цифровой эпохи?

3. Допускаем ли мы возможность принятия цифровой стратегии, из-за которой наши текущие доходы могут снизиться?

4. Оцениваем ли мы возможность выхода в совершенно новые сектора с использованием

наших преимуществ и новой бизнес-модели?

5. Готовы ли мы избавиться от ценных на сегодняшний день активов, поскольку в цифровом будущем они окажутся бесперспективными?

3.1. Осознание необходимости срочных мер... 47

6. Отражает ли наша нынешняя стратегия стремительность и неопределенность цифровой эпохи?

7. Учитываем ли мы то, насколько сильно будущие технологические новшества могут повлиять на наш бизнес?

8. Входят ли в состав наших команд по цифровизации лучшие специалисты компании?

9. Удастся ли нам приоритизировать и распределять финансовые, кадровые и управленческие ресурсы в соответствии с нашей цифровой стратегией?

10. Определили ли мы реалистичные сроки и действительно значимые ключевые показатели эффективности (КПЭ), чтобы достоверно оценивать успехи и

неудачи? Необходимо выяснить как срочно нужны изменения и понять в каком моменте цифровизация может провалиться.

Цифровизация дает возможности роста новых бизнес-моделей. К примеру, в 2004 году компания Kayak запустила онлайн-сервисы по поиску авиабилетов, брони отелей, аренде автомобилей, поиску турпакетов и круизов. Клиенты смогли сами искать через интернет информацию об авиарейсах, гостиницах и аренде автомобилей. При этом сама бизнес-модель по-прежнему опиралась на классическую систему, при которой поставщики услуг платили компании Kayak комиссионные. Также новую бизнес-модель придумала компания Spotify в 2008 году: она в рамках потокового сервиса предоставляет клиентам доступ ко всей своей фонотеке. Вместо платы за прослушивание отдельных композиций пользователи оплачивают подписку.

Следует отметить, что изменилось поведение пользователей: люди чаще ищут информацию о ценах и товарах с помощью смартфонов, видеоконтент и визуализация играет все большую роль.

Авторы отмечают, что традиционные компании слишком инертны и не охотно внедряют новые технологии. Для того, чтобы внедрить цифровизацию авторы рассматривают несколько ступеней: создание экосистемы, бизнес-архитектуры и фундамент.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Экосистемы

Цифровизация порождает новые экосистемы. Это означает, что фирмы работают не только на своем рынке, но и входят на другие. Причем вхождение стало гораздо проще. К примеру, электромобиль выпустила первой не Тойота, а Тесла из Кремниевой долины. Существующая сегодня экосистема в автопроме не исчезнет, но спрос на ее услуги вполне может снизиться.

Экосистемы рождаются и действуют чаще всего в таких сферах, как рознич-

В тенденции персонализированные предложения для покупателей, сбор аналитики данных, который помогает регулировать актуальные цены на товары. Цифровизация необходима не только в сфере покупок, но и телекоммуникационным компаниям. Для них важно преобразовывать операционную модель, использовать Big Data, выходить на смежные цифровые рынки.

Новые подходы

Авторы приводят несколько факторов успеха в цифровизации: организация

АНАЛИЗИРОВАТЬ КЛИЕНТСКИЕ ДАННЫЕ НЕОБХОДИМО НЕ ОТ СЛУЧАЯ К СЛУЧАЮ, А В РАМКАХ НЕПРЕРЫВНОГО ЦИКЛА

ная торговля, банковская сфера (финтех), здравоохранение (фитнес-браслеты, записи на прием через интернет), касается также «умных домов».

«Через десять лет физические магазины будут обеспечивать лишь 10% совокупной выручки от розничных продаж», — предрекает Оливер Самвер, соучредитель фирмы Rocket Internet, которой принадлежат, например, сервис по доставке готовых блюд Delivery Hero и мебельный интернет-магазин Home24. Н».

омниканальности, грамотную аналитику данных, цифровую платформу и систему динамического ценообразования.

Сегодня многие компании стараются по максимуму использовать все возможные каналы продаж и коммуникаций с клиентами. Это называется – омниканальность, подход, который дает возможности роста в разных отраслях.

Выбрав такую стратегию, компания должна решить, в каких каналах, на каких платформах и на каких этапах процесса продажи она хочет находиться в

поле зрения клиентов, как собирается с ними взаимодействовать.

Лидеры в этой стратегии поступают следующим образом: фокусируются на клиенте, обеспечивают бесшовный клиентский опыт между переключениями, занимаются аналитикой данных, а не просто копят их, на основе данных из аналитики принимают наиболее выгодные решения, предлагают клиенту гибкость в цепочке доставок, активно используют концепцию минимально жизнеспособного продукта (MVP), особенно в отношении процессов взаимодействия с клиентами. Кроме того, они меняют организационные решения (единая система мотивации, новая организация структуры интернет-магазина), формируют корпоративную структуру, продвигают «цифру» с помощью топ-менеджеров, централизованно распределяют ресурсы и т.д. Анализировать клиентские данные необходимо не от случая к случаю, а в рамках непрерывного цикла, предусматривающего сбор данных, их анализ и формулирование выводов, а также принятие корректирующих мер.

Наиболее успешно продвинутую аналитику внедряют компании, одновременно фокусирующиеся на трех факторах:

1) формировании четкого видения и стратегии использования продвинутой аналитики;

2) успешной реализации выбранных юз-кейсов;

3) непрерывном развитии цифровой платформы

Эффективная система динамического ценообразования должна состоять из пяти модулей, работающих параллельно и определяющих рекомендуемую цену для каждой товарной позиции в ассортименте.

1. Модуль «длинного хвоста» помогает розничной компании устанавливать изначальные цены на новые или нишевые продукты с помощью интеллектуального сопоставления товаров. Этот модуль позволяет определять, какие из хорошо известных продуктов сопоставимы с новыми товарами

2. Модуль ценовой эластичности позволяет определять, каким образом цена товара влияет на спрос, с учетом множества самых разных факторов

3. Модуль товаров-индикаторов позволяет оценивать, в какой степени каждый товар влияет на восприятие цены потребителем. При этом используются фактические рыночные данные.

4. Модуль реагирования на действия конкурентов рекомендует необходимые корректировки цен исходя из цен конкурентов, данные о которых

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обновляются в режиме реального времени.

5. Модуль омниканального обслуживания координирует цены, устанавливаемые розничной компанией в физических и онлайн-каналах.

Авторы говорят о важности цифрового маркетинга и подчеркивают, что для него характерны: постоянная деятельность, ситуационная стратегия, индивидуальные адресные предложения, заработанная реклама, адаптивный подход, оптимизация предложений, гибкие бюджеты.

Защита данных

Одна из глав полностью посвящена кибербезопасности. По мнению авторов, в состав персонала должны входить люди, понимающие, что данные – это ценный актив и будут серьезно относиться к вопросам безопасности. Персонал необходимо специально обучать. Кибербезопасность напрямую связана с корпоративными рисками, поэтому управлять ей нужно с этих позиций.

Риск интернет-атак необходимо оценивать наряду со всеми прочими рисками компании.

«Операционные системы, коммуникационные журналы и приложения—традиционные компоненты ИТ-архитектуры. И любой из них может создать угрозу без-

опасности, если станет привлекательной мишенью для атак из-за неправильной конфигурации, неэффективного тестирования и ненадлежащего технического обслуживания. В связи с этим необходимо встраивать защитные элементы во все компоненты, включая оборудование, связующее ПО и приложения, а их устойчивость нужно постоянно тестировать и укреплять непосредственно в процессе разработки».

Однако стоит понимать, что не все данные нужно защищать одинаково. К примеру, если клиент пользуется услугами онлайн-банкинг проверка производится с помощью стандартной системы аутентификации, но при переводе крупной суммы банк требует ввести код, отправленный на мобильный телефон. Для повышения уровня защиты от кибератак нужно: выяснить, какие данные наиболее ценны; оценить риски, связанные с потерей клиентских данных; решить, кому и к каким данным предоставлять доступ; обсудить требования безопасности с поставщиками, которым необходимо подключиться к корпоративной ИТ-системе. А вся ответственность за координацию столь сложных мероприятий должна быть возложена на руководителей высшего звена.

Подбор «цифрового персонала»

Нужно выработать эффективную стратегию подбора персонала. Первым шагом здесь будет определение спро-

са – план на год по найму «цифровых талантов», в процессе подбора должны присутствовать ИТ-подразделения. Стоит просматривать профильные сообщества, посещать конференции и семинары, знакомится с людьми.

Нужно создавать для специалистов по цифровым технологиям благоприятные условия. Это означает не только высокую зарплату. Для «цифровиков» важна вдохновляющая корпоративная миссия и сложные, но интересные задачи. Также важно поставить цифро-

Для подбора используются онлайн-тесты, игры и аналитические методы, а также психологическое тестирование.

Отношения с партнерами

Для того, чтобы найти партнера и построить эффективную систему взаимодействия необходимо изучить рынок, на котором он работает и его конкурентоспособность. В идеальном виде рынок должен быть динамичным, а конкурентоспособность высокой. Следует также проанализировать человеческий фак-

МОДУЛЬ «ДЛИННОГО ХВОСТА» ПОМОГАЕТ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ УСТАНОВЛИВАТЬ ИЗНАЧАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ НА НОВЫЕ ИЛИ НИШЕВЫЕ ПРОДУКТЫ С ПОМОЩЬЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО СОПОСТАВЛЕНИЯ ТОВАРОВ

вые таланты на главные роли при реализации новых стратегий компании. Большие компании вместо найма с нуля покупают целые стартапы, где уже сложился подходящий под новые задачи коллектив.

Специалистов можно искать на таких платформах, как GitHub—крупнейшее онлайн-хранилище ПО с открытым исходным кодом, куда программисты выгружают созданные ими именные программы.

тор, понять насколько эффективен персонал, кто руководит компанией, впишется ли партнер в вашу корпоративную среду.

Для успешного управления партнерской сетью ее участникам необходимо обладать следующими четырьмя рычагами.

1. Эффективным механизмом управления отношений во всех аспектах: от определения совместных целей до разработки продуктов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



2. Внутренняя организационная структура

3. Новые управленческие процессы, позволяющие интегрировать сотрудничество с партнерами в структуру цифровой компании в качестве отдельного направления

4. Корпоративная культура, стимулирующая партнерские отношения и побуждающая компанию воспринимать других игроков не как конкурентов, а как союзников.

Одним из успешных примеров сотрудничества является сервис «Мегафон ТВ», который интегрирует в себя подписку «Амедиатеки». Оба сервиса представляют видеоконтент по подписке и являются в некоторой степени конкурирующими для конечного потребителя.

Важным фактором при принятии решения о партнерстве стала комплексность сервисов: «Мегафон ТВ» предлагает широкий выбор фильмов, а «Амедиатека» — уникальную подборку сериалов. Для клиента это возможность максимально полно удовлетворить потребность в рамках одного продукта. При этом обе компании получают дополнительную выручку, расширяют аудиторию и повышают устойчивость экономической модели.

Как подготовить план цифровой трансформации и начать цифровизацию

При составлении плана цифровизации необходимо мыслить масштабно: охватывать цифровизацией всю организацию, при этом устранить отставания. На первом месте должен быть клиент. Это подразумевает проработку таких моментов: оптимизация наиболее важных процессов во всех бизнес-единицах, итерационная проработка концепции — обучение вместе с клиентом, цифровизация разных подразделений в порядке очередности согласно их вкладу в создаваемую стоимость. Третий пункт - укрепляем связи между функциональными подразделениями. Это шаг подразумевает: определение степени развития цифровых технологий в компании, создание новой бизнес-единицы, ответственной за цифровые технологии, создание центра развития цифровых компетенций, наделение полномочиями и развитие кадрового потенциала в сфере цифровых технологий. Запуск цифрового изменения означает, что лидеру компании придется перейти на цифровую ОС, расширять штат сотрудников, проработать итерационную концепцию, организовать управление на основе промежуточных результатов работы.

В качестве примера успешной цифровизации авторы приводят издательский дом Axel Springer, который одним из первых понял, как и что нужно менять.

ИД укрепил свой фундамент путем модернизации технической инфраструктуры и переориентации корпоративной культуры на цифровые технологии. В основе изменений была пятиступенчатая система, затрагивающая разные аспекты. Появилась подписка на некоторые журналы. За 2018 г.

Более полумиллиона пользователей платили от 3,99 до 14,99 евро в месяц

AXEL SPRINGER ПОДДЕРЖИВАЛИ СТАРТАПЫ, ДАВАЯ 25 000 ЕВРО НА РАЗВИТИЕ, ОФИСЫ НА ТРИ МЕСЯЦА, КОМАНДУ ОПЫТНЫХ НАСТАВНИКОВ

за возможность смотреть топовые видеоролики и читать самые крутые статьи. В 2013 году ИД запустил проект WeltN24. Тогда издательство первым охватило сразу несколько каналов распространения информации:

Это первый случай, когда издательство охватило сразу три канала: печатные издания, телевидение и интернет. Axel Springer поддерживали стартапы, давая 25 000 евро на развитие, офисы на три месяца, команду опытных наставников. В 2016 г. группа Axel Springer приобрела бизнес-портал Business Insider, который часто называют аналогом Wall Street Journal для цифрового поколения в США. У портала 400 млн пользователей.

Для поиска идей необходимо общаться с коллегами из разных точек земного шара. Авторы книги советуют изучать современный менталитет и общаться с предпринимателями из других стран: США, Южной Кореи и Японии.

Найти новые идеи можно на хакатонах, бизнес-инкубаторах, которые устраивают крупные корпорации, включая Apple, Google и Amazon. Успешные циф-

ровые гиганты обладают отличительной чертой – они ориентируются на запросы клиента и взаимодействие с ним. Но в эпоху, когда возможно предлагать в принципе новые услуги и продукты и невозможно предугадать, что именно им понравится. Для этого цифровые компании разрабатывают «минимально жизнеспособны продукт», он удовлетворяет базовые потребности и выполняет только востребованные функции. Tesla и iPhone изначально были выпущены на рынок с ограниченными функциональными возможностями, но успешно удовлетворяли ранее не охваченные нужды потребителей. После этого оба продукта постоянно совершенствовались с учетом пожеланий потребителей и их отзывов.

Внедрение и развертывание

Чтобы перевести свой бизнес в цифровой формат, необходимо обеспечить соблюдение трех главных условий: 1) организовать команду из технически грамотных и увлеченных своим делом специалистов; 2) выбрать в качестве приоритета не совершенство, а скорость работы; 3) внедрить систему управления проектами на основе промежуточных результатов, подобную той, которая применяется в венчурных компаниях.

В поиске талантливых представителей цифрового поколения стоит обратить внимание на социальные сети, блоги и конференции стартапов, крупнейшие технологические выставки, фестивали в научно-образовательных учреждениях. (Consumer Electronics Show, CES), Disrupt SF Hackathon, фестиваль SXSW, MWC Barcelona, LAUNCH Festival, (хакатон HackMIT в Массачусетском технологическом университете, конкурс стартапов в Калифорнийском университете в Беркли и т. д.). Собеседования должны проводить руководители высшего звена, обладающие энергией и страстью для привлечения новых кадров.

Специалисты по цифровым технологиям любят масштабные проекты и высокие идеи. Они не просто хотят оптимизировать процессы, но менять мир, решая проблему конкретного пользователя. Важную роль в процессе цифрови-

зации играет корпоративная культура, если сохранится традиционная культура, то компания вряд ли добьется своих целей в цифровизации. Вместо контроля должно быть доверие, вместо перфекционизма – метод проб и ошибок, необходимо ставить труднодостижимые цели вместо работы по плану. Важны принципы, а не внешние атрибуты в виде современных стильных лофтов.

Важно создать удобные условия для работы: гибкий рабочий график, возможность работать удаленно или по пути на встречу с клиентом, плюсом будет рабочее кафе, конференц-залы для брейнштормов. Важно правильно коммуницировать. Использовать для обсуждения мессенджеры, твиты, новостные рассылки. Здесь играющую роль играют три фактора:

1. Коммуникация должна осуществляться с помощью четких и лаконичных сообщений
2. Необходимо придерживаться четкого плана и процесса коммуникации. Назначить ответственные лица, которые будут готовить информационные материалы и освещать важные темы, выбирать способы информационного взаимодействия как вне, так и внутри компании.
3. Следует определить владельца продукта в сфере коммуникации: он поддерживает коммуникационные ма-



**ВАЖНУЮ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ИГРАЕТ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, ЕСЛИ СОХРАНИТСЯ
ТРАДИЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ТО КОМПАНИЯ ВЯРД ЛИ
ДОБЬЕТСЯ СВОИХ ЦЕЛЕЙ В ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

териалы в актуальном состоянии, анализирует из

И напоследок

При инвестировании в разработку инновационных продуктов и направлений бизнеса авторы рекомендуем стратегию, предусматривающую выделение относительно небольших траншей, которые проще контролировать. В случае если к контрольной дате удастся достичь целей, то финансирование утверждается быстро, если нет, то урезается бюджет. Таким образом можно контролировать весь процесс инновационной деятельности.

Необходимо поощрять в сотрудниках лидерские качества. Искренность и убежденность играют решающую роль. Цифровые компании в совершенстве владеют приемами сторителлинга. Формат остроумных увлекательных реальных историй, размещенных в популярных соцсетях здорово поднимает мотивацию сотрудников. Для цифрови-

зации необходимо учитывать множество нюансов, но, если к каждому пункту подойти правильно – результат не заставит ждать.

Таким образом, можно сделать вывод – что цифровизация, это прежде всего изменение способа мышления, а остальное вытекающие из этого последствия.



*Юлия Иванцова

Эксклюзивно для 

Об авторах:

Владимир Кулагин и Александр Сухаревски — старшие партнеры офиса МакКинзи в Москве. Юрген Мефферт — старший партнер офиса МакКинзи в Дюссельдорфе. Все авторы специализируются на построении цифровых бизнесов в различных отраслях.

Альпина Паблишер
МОСКВА
2019



Директор – такой же работник как все?

Бывший директор Антипинского НПЗ перед увольнением подписал приказ о премировании себя на 10 млн. долларов и теперь требует выплаты премии через суд. Какое решение в этой ситуации примет суд? Может ли как-то работодатель защитить себя от подобного? И вправе ли директор сам себя премировать?

Сергей Слесарев

юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Для того, чтобы разобраться в ситуации с Антипинским НПЗ и аналогичными случаями надо обратиться к особенностям статуса руководителя организации с точки зрения гражданского и трудового законодательства, и «природе» премий «для топов».

Юридические лица (организации) приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительным документом. Порядок образования и компетенция органов определяется законом и учредительным документом (п. 1 ст. 53 ГК РФ).

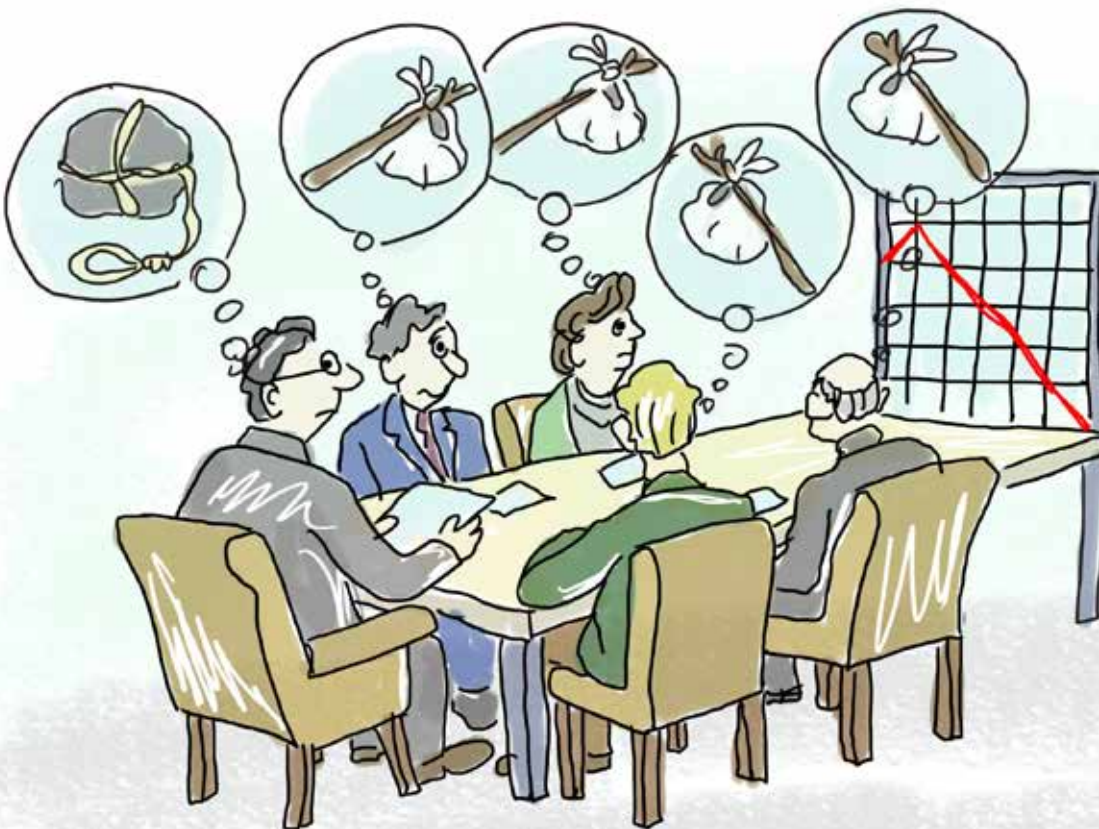
К таким органам относится и руководитель организации — единственный исполнительный орган (см, например, п. 3 ст. 65.3 ГК РФ). Как правило, именно на ЕИО возложены исполнительные «повседневные» функции «взаимодействия» организации с «внешним миром», ЕИО осуществляет текущие руководство деятельностью организации, в т.ч. в сфере управления персоналом и в трудовых правоотношениях при-

нимает кадровые решения от имени работодателя в отношении подавляющего большинства работников организации.

Последнее и создает иллюзию у топов, что «работодатель — это я» и «мне позволено все в решении кадровых вопросов». Большинство споров с действующими или бывшими руководителями по поводу премирования и иных «трудовых» выплат вытекает именно по причине «увлечения» ЕИО этой иллюзией. Особенно, если в организации «ослаблена» работа иных органов юридического лица, а деятельность организации собственниками оставлена «на самотек».

Между тем с точки зрения трудового права руководитель организации такой же работник, как и другие, только с особым статусом, (ст. ст. 273, 274 ТК РФ), т.е. руководитель вступает с организацией в трудовые отношения, под которыми понимаются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (ст. 15 ТК РФ), при этом такая работа должна осуществляться в интересах, под управлением и контролем работодателя (ст. 56 ТК РФ).

Руководителю как и любому другому работнику полагается заработная



**РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТАКОЙ ЖЕ РАБОТНИК,
КАК И ДРУГИЕ, ТОЛЬКО С ОСОБЫМ СТАТУСОМ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



плата (ст. 15, 56, 129). Премия же — часть заработной платы (ч. 1 ст. 129 ТК РФ), выплата стимулирующего характера для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (ч. 1 ст. 191 ТК РФ).

Особенности выплаты заработной платы, в т.ч. премирования, устанавливаются системой оплаты труда у работодателя (см. положения гл. 20-

Общество обратилось в суд к Е. с иском о взыскании неосновательного обогащения в размере более 5 млн. руб. В обосновании требований пояснило, что Е. в 2015 году был принят на должность генерального директора ОАО, однако, его полномочия в декабре 2016 решения Совета директоров были приостановлены. При этом выяснилось, что в сентябре 2016 года в качестве расчетных выплат за сен-

РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ЕИО «АВТОМАТИЧЕСКИ» НЕ РАСПРОСТРАНЯЕТ ЕГО ПОЛНОМОЧИЯ «ПРЕДСТАВИТЕЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ» НА САМОГО СЕБЯ

21 ТК РФ), т.е. с точки зрения трудового законодательства решение вопросов по установлению и выплате зарплаты относится к компетенции работодателя.

Вот тут и возникает вопрос — если директор, с одной стороны, ЕИО юридического лица, через которого организация приобретает права и исполняет обязанности, в т.ч. и работодателя, а, с другой стороны, — работник по трудовому договору, то может ли он самостоятельно в отношении себя определять условия и размер премирования?

тябрь на счета Е. со счета общество было перечислено более 7 млн. руб., 5 из которых Е. по мнению общества перечислил себе незаконно.

Ответчик возражал и ссылаясь на то, что спорные денежные средства являются годовой премией по итогам года, решение о выплате которой было озвучено при проведении совещания в сентябре 2016 года путем видеоконференцсвязи, а указания по расчету суммы премии и ее выплате поступали от финансового директора Л., сам ответчик распоряжений о начислении премии не давал.



ДЛЯ КОГО НАЧАЛЬНИК, А ДЛЯ КОГО И ПОДЧИНЕННЫЙ...

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



А ВСЕ ЛИ ТАК ОДНОЗНАЧНО?

Между тем суд отклонил доводы Е., поскольку:

— Л. отрицал, что отдавал какие-либо распоряжение о выплатах;

— общество пояснило, что протокол или видеозапись спорного совещания не велось, из протоколов иных совещаний не подтверждается принятие решение о выплате премии.

— из предоставленных обществом данных следует, что под руководством Е. общество достигло планируемых результатов только на 30%.

При таких обстоятельствах суд пришел к выводу, что работодатель не принимал решение о премировании Е. в спорном размере и удовлетворил исковые требования, взыскав с директора сумму более 5 млн. руб. (Апелляционное определение Санкт-Петербургского городского суда от 12.09.2018 N 33-18824/2018 по делу N 2-190/2018).

Как видим суд удовлетворил иск, потому что не было принято соответствующего решения со стороны работодателя, а директор не являлся уполномоченным для этого лицом.

Связано это в т.ч. с тем, что в судебной практике сложился подход, согласно которому руководитель

наделен правами и обязанностями работодателя лишь в отношениях с работниками организации. (Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 17.12.2018 N Ф04-5100/2018 по делу N А67-10991/2017, Постановление Арбитражного суда Московского округа от 16.07.2015 N Ф05-7322/2014 по делу N А40-100331/13, Определение Верховного Суда РФ от 16.10.2015 N 307-ЭС15-12901 по делу N А56-39553/2014).

Так, например, суд признал незаконным повышение директором общества самому себе заработной платы и начисление премии и взыскал причиненные обществу убытки, поскольку директор не обладал полномочиями по принятию решения об изменении (увеличении) себе заработной платы и начисления премий как ЕИО без согласия и без выраженного волеизъявления работодателя; руководитель общества наделен правами и обязанностями работодателя только в отношении других работников общества.

Руководитель злоупотребил своими полномочиями и тем самым причинил ущерб обществу (Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 05.02.2019 N Ф10-5825/2018 по делу N А83-843/2016).

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В другом деле, суд также взыскал убытки с директора, поскольку изданные им приказы о премировании самого себя являются незаконными, т.к. работодателем не принималось соответствующее решение, а директор не был наделен такими полномочиями (Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 12.12.2018 N Ф07-14289/2018 по делу N А56-44930/2017 (Определением Верховного Суда РФ от 27.03.2019

Но все ли так однозначно или может быть иное?

Банк обратился с иском к Б. с требованием о взыскании с него убытков в размере более 106 млн. руб. В обоснование требований пояснил, что Б. в период исполнения им обязанностей президента банка с мая 2016 по май 2017 гг. своими приказами выплатил себе премии в спорном размере, не имея на это полномочий.

АНТИПИНСКОЕ НПЗ – ЕСТЬ ЛИ ПЕРСПЕКТИВЫ У ДИРЕКТОРА?

N 307-ЭС19-3066 по делу N А56-44930/2017 отказано в пересмотре дела).

Таким образом, то, что руководитель организации является ЕИО «автоматически» не распространяет его полномочия «представителя работодателя» на самого себя.

В тоже время, если мы еще раз посмотрим на эти примеры, то легко аметим, что везде суды говорят о пределах полномочий руководителя — т.е. вопросы премирования и зарплаты самому себе не относились к его компетенции.

Суд отказал в удовлетворении требований, поскольку:

— в соответствии с уставом президент является ЕИО;

— условия контракта и допсоглашений к нему не содержат запретов и ограничений по размеру премий, порядку их выплат, не устанавливают специальный порядок согласования и/или утверждения указанных выплат с Наблюдательным Советом или иным органом управления банком;

— устав банка возлагает на президента банка обязанность по изданию приказов. Исключение для издания



приказов о премировании уставом, законодательством не предусмотрено. При этом в соответствии со ст. 53 через ЕИО как орган юридического лица банк приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности;

— анализ ЛНА банка показывает, что вопросы определения размера окладов и премирования работников общества, включая ЕИО, в рамках утвержденного фонда оплаты труда, отнесены уставом общества, Положением о премировании и иными ЛНА к компетенции президента Банка;

— спорные премии выплачены в пределах утвержденного фонда оплаты труда.

Таким образом, ответчик действовал в пределах своих полномочий. Действующие в Банке ЛНА подтверждают волеизъявление работодателя на делегирование соответствующих полномочий по премированию президенту Банка и сложившуюся в обществе практику премирования. Доказательств, что полномочия ЕИО в части премирования самого себя были ограничены не представлено; равно как и не доказано, что результаты работы, за которые производилось премирование, не достигнуто. (Постановление Арбитражного суда Московского окру-

га от 25.03.2019 N Ф05-3085/2019 по делу N А40-35834/2018, Определением Верховного Суда РФ от 09.07.2019 N 305-ЭС19-9663 отказано в передаче дела для пересмотра).

Как видим суд обратил внимание на содержание Устава Банка о компетенции ЕИО и ЛНА о системе оплаты труда, в т.ч. порядка премирования, из которых следовало, что в рамках выделенного фонда оплаты труда у руководителя как ЕИО были полномочия определять размер премии даже для самого себя.

С такими ЛНА исход дела фактически был предрешен уже заранее. Связано, как уже упоминалось выше, с тем, что компетенция органов юридического лица определяется законом и учредительным документом (абз. 2 п. 1 ст. 53 ГК РФ), а система оплаты труда (в т.ч. порядок премирования) устанавливается законом, а также самим работодателем в ЛНА (см. ст. 129, 135 ТК РФ). Должные обязанности и компетенция работника также устанавливаются трудовым договором и принимаемым в соответствии с ним и законом ЛНА (см, например, ст. ст. 56, 57 ТК РФ).

Таким образом, исходя из судебной практики, а также положений ГК и ТК РФ в их взаимосвязи, первое и главное условие, при котором



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



руководитель (ЕИО) может принимать решение о премировании самого себя — такие полномочия следуют из формулировок учредительного документа, ЛНА, в т.ч. о системе оплаты труда. Т.е. вопросы премирования отнесены к компетенции руководителя как ЕИО и не установлено изъятий из этого. Такие изъятия могут устанавливать как прямо, так и косвенно через определение компетенции других органов юридического лица.

руководитель не мог. В последнем примере (с банком) суд, напротив, указал, что организация не представила доказательств, что отсутствовали условия для премирования (т.е. не доказано, что требуемые показатели работы не достигнуты).

Причем в судебной практике встречаются случаи «обратного депремирования» даже при условии принятия решения о выплате премии уполномоченным органом юрлица.

НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ ИЛИ КАК РАБОТОДАТЕЛЮ ЗАЩИТИТЬ СЕБЯ...

В тоже время непосредственно из трудового законодательство следует и второе условие — достижение условий (критерии) для назначения премии.

Причем эти условия должны быть зафиксированы и подтверждаться соответствующим образом, иначе, возможен спор о выплате премии и взыскание премии с руководителя по суду. Так, в самом первом примере судебной практики (с видеоконференцией) суд обратил внимание, что показатели были достигнуты только на 30%, а значит и рассчитывать на выплату премии в полном объеме

Так, например, АО обратилось в суд с иском к К. о взыскании выплаченной ему премии. В обоснование требований пояснило, что К. занимал должность генерального директора Общества, ему была выплачена премия на основании решения совета директоров. Однако такое решение в дальнейшем было отменено.

Суд требования удовлетворил, придя к выводу о недобросовестности в действиях ответчика:

— согласно ЛНА о премировании выплата премии обусловлена выполнением и перевыполнением целевых

показателей деятельности общества. Предоставление соответствующих сведений в объеме, достаточном для подтверждения соблюдения условий для выплаты премии, относится к компетенции руководителя;

— решение о выплате ответчику премии по итогам работы основано на информации о фактическом выполнении ключевых показателей эффективности деятельности общества за указанный период, представленной К. и за его подписью.

— представленные К. сведения не подтверждают достижения критерия в виде выполнения и перевыполнения целевых показателей деятельности Общества и не свидетельствуют о наличии условий, определенных ЛНА, для получения премии.

Изложенное позволяет признать, что со стороны ответчика имела место недобросовестность, которая привела к необоснованному премированию К., что в силу ч. 4 ст. 137 ТК РФ является основанием для взыскания с ответчика суммы премии. (Апелляционное определение Верховного суда Республики Коми от 05.03.2018 по делу N 33-1364/2018).

И хотя тут «за кадром» осталось добросовестность и должная осмотрительность самого работодателя,

который «невнимательно» принимал решение о премировании, характерным является то, что «фиктивность» условий для премирования с точки зрения суза может повлечь взыскание суммы премии с руководителя.

В таком «свете» перспективы «дела Антипинского НПЗ» просматриваются более отчетливо. Если сообщения СМИ верны, то:

— бывший директор сам издал приказ о премировании за день до увольнения;

— премия была обещана ему на совете директоров при условии достижения поставленных перед ним целей;

— по словам директора такие цели были достигнуты.

Отсюда, исходя из вышесказанного, суд будет рассматривать два вопроса:

Во-первых, были ли у директора как ЕИО полномочия на издание приказа о премировании, т.е. входил ли вопрос премирования самого себя в его компетенцию?

При этом скорее всего обещание совета директоров, даже если оно будет зафиксировано в протоколе собрания, само по себе не сыграет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ключевой роли, т.к., как правило, при выплате премии требуется соответствующее решение уполномоченного органа. К тому же условие о премии должно быть закреплено в ЛНА или в трудовом договоре с директором (а лучше и там и там). В отсутствии этого обещание так и останется лишь обещанием, хотя и может быть принято во внимание в совокупности с иными доказательствами.

фиксированы» в установленном ЛНА общества порядке.

Согласно ЛНА результаты утверждаются советом директоров на основании аудиторского заключения. Но такого заседания и утверждения показателей работы в установленном ЛНА порядке не проводилось, следовательно, нет оснований для взыскания премии (Апелляционное определение Санкт-Петербургского

ПОКАЗАТЕЛИ БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ ТОЛЬКО НА 30%, А ЗНАЧИТ И РАССЧИТЫВАТЬ НА ВЫПЛАТУ ПРЕМИИ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ МОГ

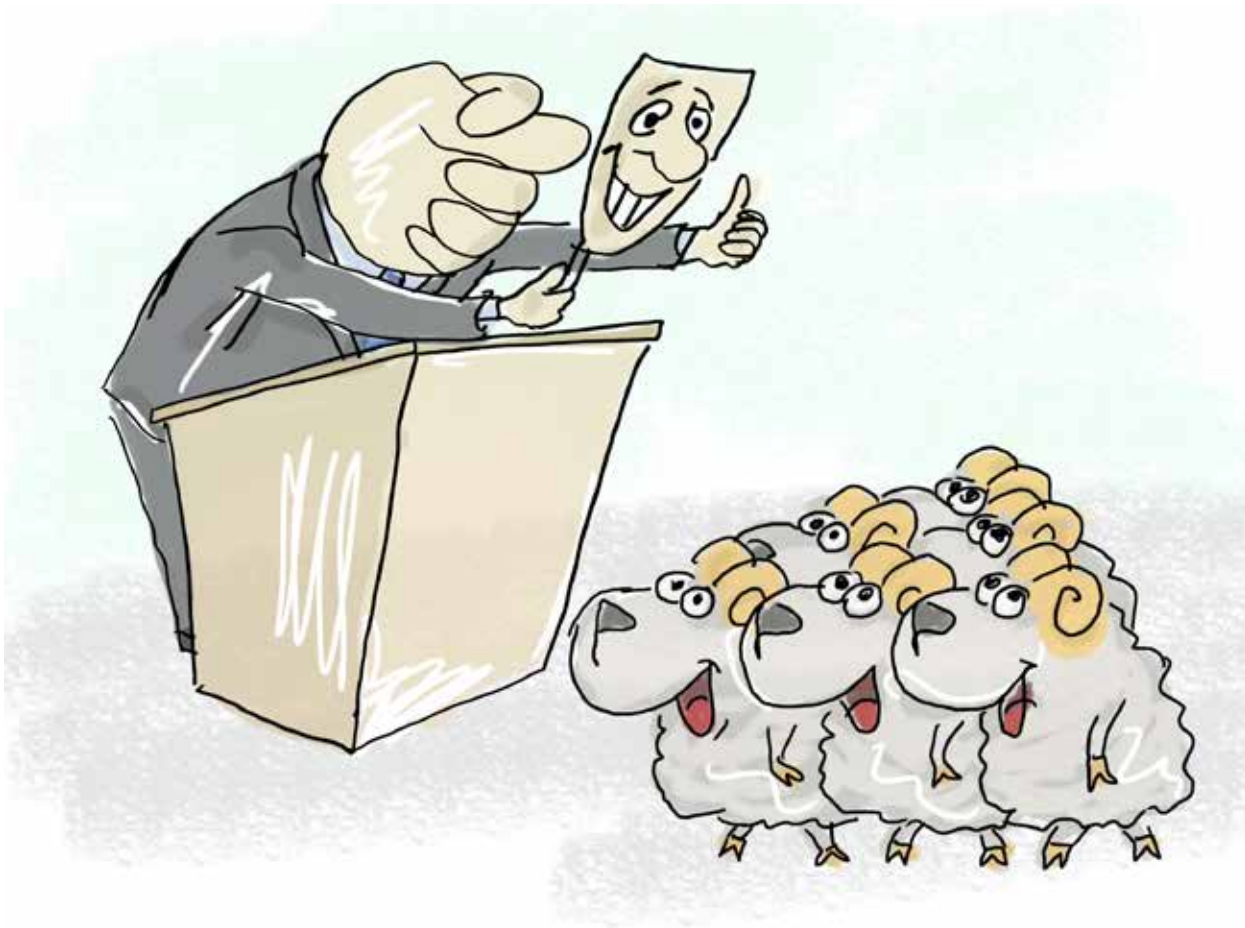
Во-вторых, если у директора были такие полномочия, скорее всего на оценку суда будет вынесен вопрос о достижении показателей-условий премирования. Причем такие показатели должны быть объективно подтверждены, и, если ЛНА организации установлен порядок подтверждения и «фиксации» таких показателей, то суд примет их во внимание.

Так, например, суд отказал в удовлетворении иска бывшего директора к АО о взыскании премии, поскольку результаты деятельности организации, по которым оценивались условия для премий, не были «за-

городского суда от 29.01.2019 N 33-1363/2019 по делу N 2-1797/2018).

Если же полномочий у директора Антипинского НПЗ на премирование не было, и (или) условия премирования не достигнуты, то скорее всего дело им будет проиграно. Хотя и вызовет общественный резонанс. При этом судом может учитываться и наличие или отсутствие злоупотребления правом со стороны бывшего директора (было ли оно или нет).

Таким образом, все зависит от обстоятельств издания приказа о пре-



**ОБЕЩАНИЕ ТАК И ОСТАНЕТСЯ ЛИШЬ ОБЕЩАНИЕМ,
ХОТЯ И МОЖЕТ БЫТЬ ПРИНЯТО ВО ВНИМАНИЕ В
СОВОКУПНОСТИ С ИНЫМИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВАМИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мировании, положений учредительного документа и ЛНА.

Конечно, в статье мы не рассмотрели подробно все спорные моменты с премированием директоров и их полномочиями по установлению оплаты труда самим себе. И все же даже тот небольшой объем примеров и выводов из ГК и ТК РФ позволяет дать некоторые рекомендации для безопасности работодателя:

1) четко прописывайте компетенцию руководителя (ЕИО) в учредительных документах. При этом желательно прямо зафиксировать, что ЕИО не вправе в отношении самого себя решать вопросы установления оплаты труда, в т.ч. по выплате выплат стимулирующего характера (премий). Допускается и «косвенный» запрет через установление таких полномочий иному органу юридического лица.

2) желательно разработать и утвердить отдельный ЛНА о премиро-

вании руководителя и иных «топов», в котором четко прописать условия и порядок премирования, в т.ч. кто и как уполномочен решать вопросы премирования. В этом ЛНА также рекомендуется установить порядок «фиксации» результатов работы руководителя, в т.ч., например, через аудиторское заключение.

При этом возможно предоставить руководителю «урезанные» права, например, о премировании самого себя в пределах фонда оплаты труда или в пределах определенного размера премии (и кратности ее назначения — например, не более одного оклада раз в квартал).

***Сергей Слесарев,**
частнопрактикующий юрист, эксперт
центра «Общественная Дума»
e-mail: slesarev-sergey84@mail.ru

Эксклюзивно для



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



XI Национальная конференция
**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ПЕРСОНАЛ 360**
+ Бережливое производство
Привлечение, развитие, удержание
рабочего персонала. Лучшая практика

Программный комитет:
XI ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ 360



Ольга
Баналова
РОСТЕХ



Андрей
Кузнецов
STADA



Руслан
Хайков
МЕТАЛЛО-
INVEST



Павел
Сивов
SOLLERS



Ольга
Герасимова
РУСГИДРО



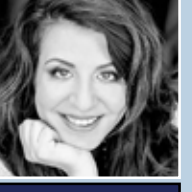
Павел
Берлев
ГАЗПРОМ НЕФТЬ

23 – 25 октября 2019,
Москва,
Azimut Hotel Smolenskaya

В условиях острого дефицита кадров на промышленных предприятиях, эффективная система подбора и развития сотрудников является ключевым фактором успеха. В рамках конференции эксперты обсудят современные тренды в оценке и обучении производственного персонала, методы подготовки наставников, а также программы мотивации, направленные на повышение производительности труда. Специальный день конференции «Люди в бережливом производстве» поможет узнать больше о лучших практиках технологии LEAN.

Представители крупнейших компаний TOP10 в отраслях по рейтингу RA EXPERT 600 выступят спикерами и помогут найти ответы на такие важные вопросы, как:

- Где взять квалифицированный рабочий/инженерный персонал?
 - Как мотивировать и удерживать ценные кадры?
 - Как связать обучение с потребностями бизнеса?
 - Как выстроить справедливую систему KPI?
 - Чем привлечь опытных кандидатов на работу?
- Как вовлечь персонал в бережливое производство?
- Зачем нужен LEAN в непроизводственных подразделениях?

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валери Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Нателла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Мargarita Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низовский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Мargarita Розанова Хергох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самойлова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинков Ростелеком	Светлана Штешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

ФОРУМЫ В КОТОРЫХ СТОИТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

11-13 сентября **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 2019** Москва, 2019 г. III Всероссийский форум по электронному и дистанционному обучению

Симбиоз традиционных методов и новых технологий – вот ключ к эффективному развитию сотрудников в современном мире. Какие диджитал технологии применяются для упрощения образовательного процесса, сколько времени и ресурсов тратится на цифровизацию и как оптимизировать затраты на обучение без потери качества расскажут эксперты-практики из компаний крупного и среднего бизнеса.

18-20 сентября **C&B+ FORUM 2019** Москва, 2019 г. II Всероссийский форум по мотивации и вовлечению персонала

Форум поможет участникам оптимизировать расходы на персонал и выбрать оптимальные схемы мотивации с учетом реальной ситуации в экономике и бизнесе. В программе: свежий взгляд на известные механизмы мотивации, новые решения в сфере автоматизации, вовлечения и нематериальной мотивации молодого поколения профессионалов, оценка персонала и работа с ключевыми сотрудниками.

21-22 ноября **IT RECRUITING. HR FORUM 2019** Москва, 2019 г. Всероссийский форум по подбору и мотивации профессионалов сферы IT

Где искать высококлассных профессионалов сферы IT? Какие критерии устанавливать при подборе персонала в сфере, где многие из лучших профессионалов – самоучки? Как привлекать и мотивировать новое поколение, имеющее свои представления о работе мечты и иерархии деловых отношений? На эти и многие другие вопросы ответят в рамках форума HR-профессионалы из компаний крупного и среднего бизнеса различных отраслей, объединенных одной проблемой – нехваткой квалифицированных кадров для создания и развития IT инфраструктуры современной компании.

05-06 декабря **ФОРУМ ПЕРСОНАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ 2019** Москва, 2019 г. VII Всероссийский форум ассистентов и секретарей первых лиц ком

Традиционная площадка для встречи ассистентов и секретарей первых лиц компаний. Форум уже зарекомендовал себя как один из лучших для развития профессиональных и личностных компетенций. В программе 2019 года вас ждет больше мастер-классов и интерактивных форматов. От документооборота, протокола и делового этикета до психологических аспектов отношений между ПА и руководителем.

НА ВСЕ ФОРУМЫ ДЕЙСТВУЕТ ПОСТОЯННАЯ СКИДКА 17% ОТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ УЧАСТИЯ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КЛУБНЫХ КАРТ