

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом — 71852, 70555, 72835

№ 30
(538)

2019

СТР. 19

Главная тема: **СКРАМ**



Тарик Альхаурани



Вита Барышникова



Анна Бурова



Дмитрий Жирнов



Валерий Сидоренко



Андрей Устюжанин



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

СКРАМ – загадочное слово, ранее интриговало нас.

Сегодня это работающая технология.

Читайте обзор книги в номере и покупайте книгу.

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

Могут быть конфликты в формате «кто ближе к лидеру». Когда лидер сильнее и все ходят к нему с просьбой рассудить...

Елена Фищенко,
«МАГНАТ»

стр. 15

Самые лучшие продавцы в его компании – девушки, которые при этом абсолютно ничего не понимают в техническом устройстве продаваемой продукции...

Андрей Устюжанин,
Кадровый Центр Эксперт



стр. 39

Когда мы стали расти, на первый план вышла стройность оргструктуры, распределение зон ответственности, как минимум базовых...

Вита Барышникова,
SKYENG



стр. 47

Лидерство – это умение
руководителя внутри компании
зажечь всех новой идеей и
повести за собой...

Анна Бурова,
MANPOWERGROUP RUSSIA & CIS



стр. 51

Вроде как они делегируют,
но в то же самое время все
под контролем...

Валерий Сидоренко,
DIGITAL-АГЕНТСТВО «ИНТЕРИУМ»



стр. 55

Срасторжением трудового договора
права и обязанности сторон и их
статус перестали действовать...

Ольга Байдина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЛИДЕРСТВО

Без лидера, я считаю, нет команды

Елена Фищенко, «Магнат»

15

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

До конца термин ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ «незабронзовел»

Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт

19

ОБЗОР КНИГИ

Кен Швабер «Скрам. Гибкое управление
продуктом и бизнесом»

31

КОММЕНТАРИИ

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

35

КОММЕНТАРИИ

Стройте системный менеджмент

Тарик Альхаурани,
KYOCERA Document Solutions Russia

39

УДАЛЕННЫЕ РАБОТНИКИ

С удалёнными сотрудниками меняется способ
коммуникации, но не принципы
управления командой

Вита Барышникова, Skyeng

47

КОММЕНТАРИИ

Лидерство не отключается после окончания
рабочего дня

Анна Бурова, ManpowerGroup Russia & CIS

51

КОММЕНТАРИИ

Думать хотя бы на шаг вперед не помешает
всем и в жизненных, и в рабочих ситуациях

Валерий Сидоренко,
Digital-агентство «Интериум»

55

УВОЛЬНЕНИЕ

Особенности расторжения трудовых договоров
с возрастной категорией работников

Ольга Байдина

63

НОВОСТИ

Топ-менеджер DNS, укравший у компании
почти 100 миллионов, сел на 8 лет

№30
(538)
Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

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 19.09.2019 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 Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Без лидера, я считаю, нет команды

Елена Фищенко

«Магнат»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что будет если в компании не сложится командный дух?



Если в компании не будет команды, то значит не будет достигнута цель. Я думаю, что здесь начинается проблема формализма, когда все работают по регламентам и правилам, но нет

удовлетворенность и увлеченность, то если нет команды, люди идут на работу даже с грустью. Если мы говорим про итог для бизнеса, то не достигается результат. На мой взгляд, в командах могут быть свои особенности, прицелы на развитие, но цель достигается, когда есть командная сплоченность и общая цель.

УП У Вас был опыт создания команды?

— Какого-то опыта создания команды с нуля у меня не было, что на уровне топ-команды в компании, как

ОСОБЕННО ЭТО ПРОЯВЛЯЕТСЯ НА МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ, КОГДА ВНУТРИ ФУНКЦИИ СОТРУДНИКИ ДОГОВАРИВАЮТСЯ МЕЖДУ СОБОЙ, А ВОТ НА МЕЖНАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ ДОГОВАРИВАТЬСЯ ОЧЕНЬ СЛОЖНО

достижения общего результата. Начинается какая-то разрозненность во взаимодействии, особенно это проявляется на межфункциональном уровне, когда внутри функции сотрудники договариваются между собой, а вот на межнациональном уровне договариваться очень сложно. Падает эмоциональный фон работы, снижается

и на уровне HR отдела. Всегда новые люди как-то встраивались уже в ту команду, которая была. Если набираем с нуля, то важно пройти качественно все этапы становления команды: из одиночек, которыми являются нанимаемые люди, в превращение в команду. Мы же набираем одиночек, специалистов, которые круто делают свое

дело, но каждый сам для себя. Мы по номинальному признаку набираем их в группы, возможно, у этой группы уже есть какая-то общая цель, но тем не менее начинается притирка характеров, возможные конфликты на почве этого. Здесь важно, на мой взгляд, развить интерес к достижению цели у каждого из сотрудников, то есть не

приняты внутри команды и результат достигнут. А далее создание команды на первых этапах происходит в формировании общих ценностей. Когда зафиксирована формальная цель: к чему мы идем как команда. Важно договориться о внутренних правилах игры, например, в течение какого времени мы отвечаем друг другу на пись-

ВАЖНО ДОГОВОРИТЬСЯ О ВНУТРЕННИХ ПРАВИЛАХ ИГРЫ, НАПРИМЕР, В ТЕЧЕНИЕ КАКОГО ВРЕМЕНИ МЫ ОТВЕЧАЕМ ДРУГ ДРУГУ НА ПИСЬМА И ВООБЩЕ БЕРЕМ ЛИ МЫ МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН ЗА ПРЕДЕЛАМИ РАБОЧЕГО ДНЯ

только у руководителя, а очень важно вовлечь, но не манипуляциями или в приказном порядке, а собраться и проговорить, зачем мы здесь все собрались, какая у нас цель, какие у нас роли, какие есть сильные/слабые стороны у команды. Люди познакомятся и поймут, что чьи-то сильные стороны подкрепляются сильными сторонами других членов команд. Важна роль руководителя, без лидера, я считаю, нет команды. Конечно, идеальный лидер – это тот, которого команда не замечает, который стоит в стороне, и не решает проблемы, после чего появляется уверенность, что все решения

ма и вообще берем ли мы мобильный телефон за пределами рабочего дня, и до каких-то принципиальных моментов: мы решаем все вопросы сообща, и если у кого-то ответ нет – то мы что-то делаем для того, чтобы он сказал – да: разговариваем/проговариваем/снимаем опасения и так далее. Вот это вот очень важная вещь, на мой взгляд, которую руководители часто упускают.

Но упускают, наверное, не на этапе подбора, потому что на данном этапе все равно ищут специалистов. На этапе подборов важно понимать, как

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



**ИДЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕР – ЭТО ТОТ, КОТОРОГО КОМАНДА
НЕ ЗАМЕЧАЕТ, КОТОРЫЙ СТОИТ В СТОРОНЕ, И НЕ
РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ**

человек встроен в новую команду – это достаточно сложная тема. Есть, например, у компании модель корпоративных компетенций, то есть это тот фильтр первичный, через который мы пропускаем всех кандидатов. Если мы в этой устоявшейся компании создаем новый отдел и туда набираем людей, то мы пропускаем все равно через этот фильтр и понимаем, что уже люди соответствуют этой модели компетенции, и потом мы смотрим на профессиональные вещи и какие-то еще нюансы. Если мы набираем вообще в целом команду, когда даже и компании нет, например, стартап какой-нибудь, то члены команды должны быть разномастными, не должно быть 9 одинаковых людей со схожими мнениями, иначе это будет не интересно и все забудется, не успев начаться. А вот разности должны быть, они миятся с общей целью и договоренностями по формату работы и взаимодействию, и уже потом настает фаза командной работы, и это уже высшая точка мастерства.

УП На чем стоит делать акцент?

— Развивать толерантность, терпимость. Читала доклад «От кадров к талантам», в этом докладе в модели компетенции 20/25 – умение работать с разными культурами, это отдельная компетенция, чем дальше, тем больше мы к ней идем, то есть совмещаются

разные культуры, как и национальность, ориентация, раса. Вспомнила пример, когда я перечисляла локации, и перечислила последними Татарстан и Башкортостан. Назвала их последними, потому что интеграция с ними у нас случилась только в 2017 году. Был очередной интеграционный проект по контракту «Procter and Gamble», мы приезжали к ним и рассказывали о том, какие мы красивые, как у нас хорошо в компании работается, но при этом мы понимали, что в Татарстане и Башкортостане есть свои особенности, а у нас в компании, например, все на «ты» и зовут друг друга по имени.

Мы понимали, что там могут быть с этим какие-то проблемы, кому-то будет неудобно, непривычно, потому что там более развита какая-то иерархичность и уважение к старшим. Мы сказали, что у нас в компании принято обращаться друг к другу на «ты», но мы даем право выбора всем новым сотрудникам. У нас была численность работников 800 человек, а их интегрировали 300 человек. Мы оставляли право выбора, но понимали, что нам не хотелось бы сохранять эту двойственность в компании, но мы надеялись, что в течение времени все перейдут уже на «ты» и спокойно, расслабленно будут общаться, как и произошло. Мы не диктовали, мы предоставили выбор, со временем все привыкли и теперь мы все на «ты». Встречаются, конечно, какие-то редкие «вы», но это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**МОГУТ БЫТЬ КОНФЛИКТЫ В ФОРМАТЕ «КТО БЛИЖЕ
К ЛИДЕРУ». КОГДА ЛИДЕР СИЛЬНЕЕ И ВСЕ ХОДЯТ К
НЕМУ С ПРОСЬБОЙ РАССУДИТЬ**

единичные случаи, когда кому-то не позволяет воспитание или что-то еще. Здесь важно не давить, а использовать особенности во благо. Либо собираться всем вместе, и понимать, что в этой команде приемлемо делать, а что нет. Во всех сферах жизни это работает, надо чаще встречаться и разговаривать, что нравится, что не нравится, и приходиться к компромиссам.

Если мы говорим про руководителя, который делает бизнес не на год, а на более длительный промежуток времени. Есть у нас прекрасная теория «Z»: «все начинается с людей». Если нарисовать в правом нижнем углу людей, потом идут кооперация, потом возвращаемся к продажам и финансам, и вся эта история находится в одном информационном поле. Если руководитель не обладает какими-то базовыми навыками работы с людьми, то может потом ничего не получиться, либо это будет недолгая история.

Помимо того, что команда существует для общих целей, у каждого участника есть набор своих каких-то целей, которые могут не сходятся друг с другом, тогда случается конфликт, когда разные интересы внутри у участников команды, несмотря на то, что они работают на достижение общей цели. Например, в продажах хотят больше реализовывать в каждой маленькой точке, логистика хочет экономно все это вести, то есть интересы

краткосрочные и разные у всех участников команды.

Как-то понравилось мне одно высказывание, история про то, что в команде есть лидер, есть общая цель и вот если лидер воспринимается сильнее, чем цель команды, то тогда могут быть конфликты в формате «кто ближе к лидеру». Когда лидер сильнее и все ходят к нему с просьбой рассудить, здесь уже многое зависит от лидера, насколько он в это впутывается, либо он начинает мирить сотрудника и выяснять, кто прав, кто виноват, либо говорит договариваться сначала самостоятельно. Если говорить про нашу команду, то мы придерживаемся второго варианта: мы к лидеру приходим уже договорившись.



Как Вам идеи Дэйва Логана о племенах в компании?

— Она, возможно, интересна, но на мой взгляд, она не очень сильно применима в практике. Как один из способов группировки людей и управления племенами, но если мы говорим о нормальной организации работы, то вероятность возникновения племен, она не очень высокая. Вспоминая спиральную динамику: племена, как первые два уровня спирали, а потом уже идет работа-красный уровень, оранжевый, когда все прописано и все строим идут, наверное,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



про племена сложно говорить в этом контексте.

Здесь важно то, что декларируется, оно было принято на самом верхнем уровне, а потом также верно спущено вниз, чтобы каждый топ являлся примером того, что декларирует компания. Лучше все вопросы принимать в момент согласования решения, а по-

— Скорее всего в этих 55 000 человек есть какая-то иерархия. Важно до определенного уровня иерархии сверху вниз донести определенные смыслы, не банальными рассылками по почте, а путем встреч с вовлечением менеджеров в этот процесс: собралась группа людей, есть какой-то лидер, который принял изменения и

НЕ ПРИМУТ ТЕ, КОМУ НЕ БЛИЗКИ ЦЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

том выходить с полной уверенностью, что все это поддержат. Это сложная тема даже в выполнении договоренностей. Мы можем договориться, а потом один рассказал сотрудникам одно, другой другое, и не сошлись. Здесь важно то, как руководитель воспринимает эту историю, как он является носителем своих целей, как он транслирует, как он обращает внимание на договоренность и следованию ей.

 Одна глобальная компания в США где работает 55 т человек решила изменить корпоративные правила. После рассылки письма каждому они рассчитывали, что только 500 из массы примут новые правила вначале. А далее уже они станут носителями... и доведут до 70 % уровень принятия.

во все это вовлечен. Он встречается с группой и начинает задавать вопросы: « а что помешало, что было и что нужно поменять...». Эта группа людей сама придет к ценностям, если все четко сделать и красиво воплотить, потому что с рассылка на 55 000 приведет к тому, что у 500 человек будет автоматическая галочка. На мой взгляд, это мало для первичного погружения. Дальше он говорит до 70, но вспоминается правило Парето, в котором хочется чтобы было все 80 на 20. Первая история – это внедрение, а вторая история – это то, как потом вообще эти новые особенности корпоративной культуры встроены в процессы. Если они встроятся и над этим кто-то поработает, то да, скорее всего в течение 2-х или 3-х лет люди как-то повернутся, а если это все останется листочком, который висит на стенах,

а сами процессы будут идти как раньше, то ничего не поменяется. Если нет системы мотивации, ориентированной на получение результата, нет какого-то контроля, прямого управленческого цикла, то хоть что будет написано на листочке, ничего не будет. Все должно быть воплощено еще в процессах работы с людьми.

Мне кажется, что вот этот вот кейс достаточно большой, он не сколько про команду, сколько вообще про грамотное управление изменениями. Сейчас мне вспоминаются все эти управленческие вещи с изменениями корпоративной культуры- это какое-то трансформационное изменение. Если мы разложим по шкале скорости, то изменение в культурных прослойках очень длительные и должны следовать определенному плану . Что не все примут это, это 100%, это сра-

зу нужно как-то принять и с этим жить. Не примут те, кому не близки ценности корпоративной культуры – ответ слишком банальный. Не примут те, кто ярый противник изменений. Блатные, на мой взгляд, не примут. Они же держатся в компании не на том, что им нравится компания, что они соответствуют и включены в общие процессы, они же держатся благодаря знакомствам . Но дорогу осилит идущий.

***Елена Фищенко,
HRD «Магнат»**

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для

Справка:

Елена Фищенко. HRD компании «Магнат» в профессии с 2005 года. . Компания «Магнат» является официальным дистрибьютором больших мировых контрактов, например, «Procter and Gamble», «Mars», «Pepsi». Территориально Магнат находится в Екатеринбурге.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕЛЕНЕ ФИЩЕНКО,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@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
Балашова
РОСТЕХ



Андрей
Кузнецов
STADA



Руслан
Илюхин
МЕТАЛЛО-
INVEST



Павел
Князев
SOLLERS



Ольга
Герасимова
РУСГАЗПРО



Павел
Березин
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?

До конца термин ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ «незабронзовел»

УИ А насколько Вы обращаете внимание при поиске топов для заказчиков на их эмоциональный интеллект?

 Это одно из базовых качеств личности, играющее очень большую роль в бизнесе. В принципе, хорошим топом может быть и человек с низким уровнем эмоционального интеллекта. По крайней мере, такой человек точно может добиться высоких постов и должностей. Я не был лично знаком с Б.Н. Ельциным и, возможно, ошибаюсь, но из чтения воспоминаний о нем у меня сложилось ощущение, что это было довольно жесткий руководитель, мало считающийся с эмоциями окружающих. Но это не по-



**Андрей
Устюжанин**

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мешало ему стать президентом страны. Впрочем, таким же жестким он был долгое время и по отношению к себе, возможно секрет успеха в этом...

В каких профессиях ЭИ важнее технических знаний?

— Да в общем-то практически во всех, где есть активное взаимодействие с людьми, и отсутствие техни-

и услуг. Часто отсутствие технических знаний у продавца компания компенсирует техническим специалистом. Как в фильме «Собака на сене», где персонаж Караченцева, не имея возможности взять высокую ноту, выталкивает перед собой мужика в колпаке ее берущего, а потом снова задвигает за спину... Хотя некоторые ноты недоступны, но основная партия принадлежит персонажу.

САМЫЕ ЛУЧШИЕ ПРОДАВЦЫ В ЕГО КОМПАНИИ – ДЕВУШКИ, КОТОРЫЕ ПРИ ЭТОМ АБСОЛЮТНО НИЧЕГО НЕ ПОНИМАЮТ В ТЕХНИЧЕСКОМ УСТРОЙСТВЕ ПРОДАВАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

ческих знаний не приведет к каким-то фатальным ошибкам в проектировании, технологиях, производстве. Когда-то, когда я был рекрутером, моей первой поездкой к клиенту оказалось посещение компании, занимающейся продажей бензопил. Я тогда думал, что лучше всех бензопилы будут продавать «суровые сибирские мужики». Но руководитель меня просветил, что самые лучшие продавцы в его компании – девушки, которые при этом абсолютно ничего не понимают в техническом устройстве продаваемой продукции. С той поры я неоднократно сталкивался с подобной ситуацией на самых разных уровнях продаж, самых разных товаров

Кто из известных бизнесменов Вам импонирует своим высоким или особым ЭИ?

— Павел Третьяков мне представляется наиболее удачно подходящим в данном случае в качестве примера. Этот человек постоянно посещал лучшие выставки и музеи Франции, Италии, Англии и других стран Европы, много общался с художниками и другими коллекционерами, и несомненно обладал высочайшим уровнем культуры и эмоционального интеллекта. Его уровень оказался настолько высок, что нашел свое отражение и в успеш-

ном высоком уровне бизнеса, и в том, что он смог облагодетельствовать всю России и своих современников, и нас – своих потомков...

УП Как Вы используете свой ЭИ на первой встрече с новым заказчиком, чтобы убедить его работать с вашим КА?

— Наверное, стоит немного остановиться на том, что такое эмоциональный интеллект, то есть договориться о терминах.

КАЖДАЯ ВСТРЕЧА НЕ СЛУЧАЙНА И МНЕ ИСКРЕННО ИНТЕРЕСНО ХОТЬ НЕМНОГО УЗНАТЬ ЧЕЛОВЕКА, С КОТОРЫМ Я ВЕДУ ДИАЛОГ

К счастью, до конца термин ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ «незабронзовел», поэтому я имею возможность трактовать его, так как считаю нужным, в пределах близких к предложившим его ученым. Попытка кого-то убедить в чем-то часто связывается с манипуляцией сознанием. В этой логике, соответственно, ЭИ, эта некая отмычка, позволяющая вскрыть чужие мозги и запрограммировать их на нужные нам действия.

Я считаю, что манипуляции другими людьми (умными) возможны только в условиях недостаточной или искаженной информации. Пример: вы приходи-

те в бухгалтерию и говорите, что Сидоров сошел с ума, бегают по кабинетам и лупит всех кувалдой. Сидорову вы говорите, чтобы он взял кувалду и пошел в бухгалтерию, надо стенку пробить. Вы создаете нужную вам ситуацию, но на это способен и обычный интеллект, быть ему сильно эмоциональным при этом вовсе необязательно.

Мне кажется, что эмоциональный интеллект в бизнесе – это намного более сложное понятие. В первую очередь – это способность добиваться сво-

их целей, посредством умения читать других людей, транслировать им свою личность, как «своего» и вызывать эмоцию доверия и желания сотрудничать и отдать свои деньги в обмен на товар или услугу. А если речь идет о взаимодействии руководителя и сотрудников, то вполне осознанная ими готовность отдать свое время в обмен на материальное вознаграждение. Все это происходит в условиях информационной прозрачности, каждая из сторон получает то, что ей нужно без сюрпризов.

Соответственно, возвращаясь к вопросу, мне не приходится как-то особенно напрягаться, чтобы что-то

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

использовать. Все происходит само собой, когда-то много лет назад, когда я пришел в рекрутинг, мне моя наставница сказала, что наша профессиональная деформация – это потеря интереса к людям. В нашей работе их слишком много, люди превращаются для нас в «девочек и мальчиков», которыми нужно закрыть вакансию. К счастью, со мной этого не произошло, если лично я участвую в переговорах, то мой ЭИ активно интересуется в первую очередь человеком, которого судьба предоставила мне в собеседники.

Каждая встреча не случайна и мне искренне интересно хоть немного узнать человека, с которым я веду диалог. Я отвечаю на дежурные вопросы, задаю их сам, но, как правило, с каждой встречи я уезжаю, не только получив техническую информацию: кого надо найти, чтобы решить боевую задачу, стоящую перед компанией. В моем багаже в результате имеется информация о жизненном пути собеседника, его привычках, хобби, политических взглядах, оценке им исторических событий, планах на жизнь. А ему остается ощущение того, что я, в американских терминах «хороший парень», которому

можно доверить свои секреты, проблемы и деньги.

 **Чем Вам интересна книга Леонида Кроля?**

— Во-первых, он серьезный практик, поднимающий очень интересную тему, исходя из своего профессионального опыта. Всю книгу я прочитать пока не успел, только пробежался по диагонали, но сделаю это обязательно. Я вижу очень много совпадений в ней с выводами моего жизненного и профессионального опыта, и наверняка, есть какие-то вещи, которые окажутся мне полезными. Кроме того, когда-то Ваш редактор Александр Гончаров, прочитавший гору деловой литературы и общавшийся с огромным количеством бизнесменов, отзывался о нем в очень превосходной степени, для меня это серьезная рекомендация к тому, чтобы ознакомиться с книгой как следует.

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

Эксклюзивно для 



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



Кен Швабер «Скрам. Гибкое управление продуктом и бизнесом»

Книга «Скрам. Гибкое управление» представляет собой сборник примеров из реального опыта применения методики управления проектами - скрама.

Скрам

Гибкое управление
продуктом и бизнесом

Кен Швабер

один из создателей скрама,
соавтор «Руководства по скраму»
и основатель Scrum.org

Эта книга несет в себе дух скрама, раскрывая его ценности и основные принципы. Кен Швабер собрал лучшие кейсы из своей практики, демонстрирующие примеры успехов и неудач применения скрама в реальных проектах. Они помогут вам понять, как использовать скрам для решения комплексных проблем и достижения результатов.

альпина
паблишер
бизнес

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Скелет и сердце скрама

 Все практики скрама держатся на скелете итеративно-инкрементального процесса. Если говорить проще, то команда определяет срок и главные задачи и полностью отдается процессу работы, чтобы на выходе получить готовый продукт. В ходе работы команда прилагает все усилия, а любые заинтересованные лица не отвлекают команду. Когда временный промежуток заканчивается, команда представляет получившийся продукт, чтобы его могли проверить и занести нужные правки. До начала работы команда изучает требования, рассматривает доступные технологии и оценивает свои возможности и навыки. Затем они обсуждают как будут создавать продукт. Важна природная гибкость – команде придется почти ежедневно менять подход к работе, потому что будет много столкновений с трудностями и неожиданностями комплексного окружения. Команда сама выбирает наилучший способ реализации. В скраме есть три роли: владелец продукта, команда разработки и скрам-мастер.

Владелец создает бэклог продукта – определяет первоначальные общие

требования. Также он определяет цели по возврату инвестиций и добивается регулярного финансирования проекта.

Владелец продукта ответственен за поставку заинтересованным лицам максимальной ценности: гарантирует, что наиболее ценная функциональность будет реализована в первую очередь. Для этого делается регулярный пересмотр порядка задач в бэклоге.

Команда разработки отвечает за создание функциональности. Она самоуправляющаяся, самоорганизующаяся и кросс-функциональна. Команда несет ответственность за организацию своей работы и за решения о том, как в рамках итерации превратить часть бэклога продукта в инкремент потенциально поставляемой функциональности (прототип, демо-версию продукта). Участники команды несут коллективную ответственность за успех каждой итерации и проекта в целом.

Скрам-мастер отвечает за организацию процесса, за обучение скраму всех участников проекта, за то, чтобы каждый следовал правилам и практикам скрама, за внедрение скрама так, чтобы он и соответствовал культуре компании, и позволял получать ожидаемые преимущества.

Автор постоянно подчеркивает, что люди, выполняющие эти роли, должны быть преданы проекту.

«Поэтому скрам так настойчив в требовании полной прозрачности: всегда должно быть понятно, кто на крючке, а кто просто назойливый советчик. Кто несет ответственность за возврат инвестиций, а кто имеет долю в ROI, но не отвечает за него».

Процесс скрама

Начинается скрам с описания видения системы, которую будут разрабатывать. Видение может быть нечетким, но с развитием проекта оно станет яснее.

Владелец продукта создает соответствующий план, в том числе и бэклог продукта — список функциональных и нефункциональных требований, необходимых для реализации описанной в видении системы.

Элементы бэклога продукта располагаются в порядке убывания ценности: в верхней части списка расположены наиболее ценные или прибыльные элементы. Бэклог продукта разделен на части — предполагаемые релизы. Первоначальный упорядоченный бэклог является отправной точки, в ходе работы некоторые нюансы будут меняться, что отражает изменчивость бизнес-требований.

Вся работа выполняется в спринтах. Каждый спринт — отрезок длиной максимум в один месяц. Он начинается с планирования спринта, когда владелец и команда определяют, что будет сделано за это время. Владелец говорит о результате, который хочет получить, команда — решает, какие моменты она сможет отработать за этот спринт.

Планирование спринта должно длиться не более восьми часов. В первой части владелец рассказывает о самых важных частях бэклога, команда задает вопросы. После этого команда выбирает, какие вещи она успеет сделать за спринт, чтобы выпустить инкремент продукта. Вторая часть посвящена составлению плана спринта. В течение спринта могут добавляться дополнительные подзадачи.

Необходим и ежедневный скрам — это 15-минутное совещание, на котором каждый участник команды делится информацией о ходе работы, а также команда вписывает встречи.

Для того, чтобы такие собрания проходили эффективно, автор предлагает использовать методику трех вопросов:

1. Что я сделал с момента окончания предыдущего ежедневного скрама, чтобы помочь команде достичь цели спринта?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



2. Что я планирую сделать до следующего ежедневного скрама, чтобы помочь команде достичь цели спринта?

3. Какие препятствия могут помешать мне и команде достичь цели спринта?

В конце спринта проводится его обзор — событие, в ходе которого команда разработки демонстрирует любым заинтересованным лицам результаты

содержит лишь первичное представление о требованиях. Бэклог продукта позволяет владельцу продукта: упорядочить элементы, поместив наиболее ценные для бизнеса требования в самом начале списка; добавить нефункциональные требования, которые облегчают дальнейшую разработку и выпуск новых релизов; постоянно дорабатывать продукт в ответ на изменение бизнесусловий и появление новых конкурентных возможностей.

ЛЮДИ, ВЫПОЛНЯЮЩИЕ ЭТИ РОЛИ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕДАНЫ ПРОЕКТУ

выполненной за спринт работы. Обзор спринта должен длиться не более четырех часов. Это неформальное событие, цель которого – совместно обсудить разработанную командой функциональность и определить, над чем нужно работать в следующих спринтах.

Каким должен быть бэклог, что такое инкремент

Требования к системе или продукту, разрабатываемому в рамках проекта или нескольких проектов, перечислены в бэклоге продукта. Владелец продукта несет ответственность за содержание, порядок расположения элементов и доступность бэклога продукта. Бэклог продукта никогда не полон и к моменту планирования проекта

Список важных элементов и запланированных задач составляет бэклог спринта. Каждая задача должна занимать от 4 до 16 часов. Задачи длительностью более 16 часов считаются просто контейнерами для меньших задач, которые еще пока не определены. Только команда разработки может изменить состав бэклога спринта. Скрам требует, чтобы в результате каждого спринта появлялся инкремент продукта — чтобы команды создавали новую функциональность, а не только вносили исправления в существующую.

Автор называет «поросятами» тех, кто предан проекту и готов рисковать, брать ответственность. «Цыплята» — заинтересованные зрители.

«Может показаться странным, что участники команды тоже являются менеджерами, однако согласно одному из главных принципов скрама команды сами собой управляют. Все остальные менеджеры организации — цыплята. Они тоже могут быть заинтересованы в проекте и его успехе, но не имеют прямой власти над выполнением проекта и не могут существенно влиять на его прогресс, они вносят свой вклад только через поросят».

Скрам-мастер занимает позицию, которую обычно занимает менеджер проекта. Автор пересматривает эту роль, и говорит, что скрам-мастер прежде всего отвечает за управление процессом скрама.

«Задачи скрам-мастера в том, чтобы поддерживать стадо вместе и отгонять волков. Поэтому я часто сравниваю его с пастушьей собакой».

Классический владелец продукта по скраму должен как минимум: вести бэклог продукта; упорядочивать его элементы по важности; встречаться с командой разработки на планировании спринта для создания бэклога спринта и выбора цели спринта.

К заинтересованным лицам проекта относятся: те, кто финансирует проект; те, кто намерен использовать создаваемую в рамках проекта функциональность; те, на кого так или

иначе повлияют ход или результаты проекта.

Как это работает

Автор книги говорит, что скрам помогает упорядочить хаос, который наступает в компаниях, занимающихся разработкой программного обеспечения из-за большого количества данных, участников и задач. Для того, чтобы добиться продуктивного порядка, команде необходимо самостоятельно организовать свою работу.

В пример приводятся три компании, которым помог метод скрама. Первая из них Service1st — независимый поставщик программного обеспечения для клиентских служб. Комплексные проекты планировались и управлялись с помощью диаграмм Ганта. Результаты неутешительные: конечные этапы были хаотичными, сотрудники работали на износ и долго приходили в себя после периода истощения.

Автор помог команде проекта, сосредоточив внимание команды разработки на следующем спринте длиной в месяц. Он попросил их взять одну функцию, выяснить, как ее реализовать, сфокусироваться на нескольких конкретных ближайших шагах. А про остальное пока забыть. Таким образом команда смогла создать фундамент, на котором строилась вся остальная работа, в том числе и спринты.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Второй организацией было издательство Tree Business Publishing. Издатели решили выпускать журнал в интернете, но запуск этого проекта совпал с другими крупными и не менее важными. Группа разработчиков не успевала выполнять все задачи, неправильно организация работы парализовала процесс, а сроки постоянно переносились. Решением стало уменьшение комплексности ситуации. Каждая команда выполняла свои компетенции, которые необходимы для разработки функциональности, мог-

ории и лекции не помогали, в добавок у скрам-мастера было мало информации о рабочих задачах. Тогда автор составил бэклог с примерными задачами и люди на примере поняли, как необходимо действовать впредь.

Конфликт отделов сбыта и разработки

В скраме есть используемые практики, регулярные события, артефакты и своя терминология. Скрам-мастер несет ответственность за их глубо-

ИМ ХОЧЕТСЯ БЫСТРО РЕАГИРОВАТЬ НА НОВЫХ КЛИЕНТОВ, А РАЗРАБОТЧИКАМ НЕОБХОДИМО СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА СОЗДАНИИ ПРОДУКТА

ла самостоятельно разрешать любые зависимости с другими командами. Большинство участников смогли сосредоточиться на работе, а сотрудники, входящие в состав двух команд, еще и синхронизировали их работу.

Третья фирма — научно-исследовательская организация Lapsec, которая проверяла реалистичность идей программных приложений для правительства США. После событий 11 сентября компании было поручено быстро разработать новую систему для анализа информации о потенциальных террористических угрозах. Концепция скрама была не понята сотрудниками. Те-

кое понимание и то, как их правильно применять. Компания MetaEco разрабатывала и продавала программное обеспечение для генерации кода. Она создала целую библиотеку шаблонных объектов, отражающих реальные объекты предприятий. Клиент компании мог с помощью продукта настроить шаблоны под свой уникальный бизнес, а затем создавать мобильные приложения. Но клиента переманили конкуренты и возобновление контракта было под угрозой. В итоге ситуация была плачевная: MetaEco тратила больше заработанного, а продукт был комплексным и дорогостоящим.

Основными расходами компании стали создание нового продукта и разработка индивидуальных решений на основе ядра системы. Скрам-мастер Том много работал: усиливал обучение команд разработки, объяснял принципы скрам каждой команде, если она углублялась в другие, чуждые спринту задачи. Том ограждал команды от внешнего вмешательства. Но самая большая трудность, с которой он столкнулся, был Пол – новый генеральный

команды разработки порядок задач, необходимых по контракту с важным потенциальным клиентом. Пол был в тупике. С одной стороны, он не хотел упускать возможность привлечь новых клиентов, а с другой — не хотел навредить проекту. Том сочувствовал Полу, но также и понимал, что, если не будет твердо стоять на своем и придерживаться правил скрама, ничего не получится. В конце концов Пол принял правила скрама, хоть они и не нрави-

ИДЕАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ СПРИНТА – ОТ ТРЕХ ДО ДЕВЯТИ ЧЕЛОВЕК, ЧТОБЫ ОНИ МОГЛИ ОБЩАТЬСЯ, ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ

директор и руководитель отдела продаж MetaEco. Главной задачей тот видел рынок сбыта.

Том заметил, что Пол неоднократно поручал участникам команды разработки задачи не из спринта. Каждая задача могла занимать всего три-четыре дня, но эти перерывы сбивали фокус команды и снижали ее производительность. Пол уверял, что ему нужна лишь пара дополнительных клиентов для получения необходимого компании дохода.

Том утверждал, что Пол уже выполнил свою работу в роли владельца продукта, поскольку определил для

лишь ему. Отдел продаж часто могут конфликтовать с отделом разработки. Им хочется быстро реагировать на новых клиентов, а разработчикам необходимо сосредоточиться на создании продукта. Такое непонимание приводит к хаосу. Скрам позволяет добиться равновесия благодаря спринтам.

Том сделал правильно две вещи: напомнил руководителю о невмешательстве в процесс работы, и он сообщил о правиле, позволяющем изменять порядок элементов в бэклоге продукта и тем самым перенаправлять команду разработки на более ценные требования на планировании спринта.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Чем меньше – тем продуктивнее

«Service1st» — поставщик программного обеспечения для клиентских служб. Это компания среднего размера с большим количеством внутренних и международных клиентов. Продукты Service1st хорошо известны в отрасли, а обновления выходят не реже раза в год. Руководство компании решило, что часть разработчиков должны на-

сов, общались с владельцем продукта, более пассивные в процессе почти не участвовали. Автор книги, Кен Швабер пытался вовлечь в процесс молчунов, спрашивая над чем они будут работать. Но вопросы и назидательные речи привели к обратному эффекту: пассивным участникам стало только хуже, и им все меньше хотелось общаться. Команда была слишком большой. Идеальное количество участ-

СКРАМ-МАСТЕР НЕ ПОЛУЧАЕТ НАГРАД, ОН ЯВЛЯЕТСЯ ЛИШЬ ФАСИЛИТАТОРОМ ПРОЦЕССА

чать работу над следующим релизом продукта, а остальные — завершить текущий.

Команда нового релиза была сформирована из людей с подходящими навыками, включая инженеров и тестировщиков. В ее состав вошли 17 человек. Изначально для управления нагрузкой команды менеджеры использовали диаграммы Ганта. Но «Service1st» решила перевести на скрам все команды разработки.

В процессе проведения планирования спринта автор заметил, что команда делилась на самых заинтересованных, которые сгруппировались вокруг стола, и всех остальных. Активные участники задавали много вопро-

ников спринта — от трех до девяти человек, чтобы они могли общаться, взаимодействовать.

В команде «Service1st» было практически тоже самое: семеро активных планировали спринт. Но автор не мог пересобрать команду и оставил все как есть. В результате команда сама приняла решение разделиться на четыре подгруппы.

«К моему большому удивлению, о выполненной и планируемой работе рассказывали все. Конечно, с таким количеством людей ежедневный скрам длился 20 минут вместо 15, но это была активная, оживленная сессия, и все участники команды, казалось, были увлечены работой.

Руководители программистов и тестировщиков помогли сформировать эти подгруппы и разделить работу так, чтобы сложносоставные задачи выполнялись внутри подгрупп, а коммуникации между ними свелись к минимуму. Также они взяли на себя ответственность за устранение завысимостей, возникающих между участ-

Частые ошибки скрам-мастеров

Полномочия скрам-мастера в значительной степени косвенны, он не обладает формальной властью. Скрам-мастер должен хорошо знать правила и практики скрама, и поэтому у него появляются полномочия обеспечивать их соблюдение. Скрам-мастер отве-

БЫВАЮТ СЛУЧАИ, КОГДА КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧАЮТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВЫГОД ОТ ВНЕДРЕНИЯ СКРАМА ИЗ-ЗА ЕГО НЕПРАВИЛЬНОГО ПРИМЕНЕНИЯ

никами команды в ходе работы. Эти руководители были частью команды разработки, они были преданы работе и общей цели, поэтому их действия являлись проявлением самоорганизации», — пишет Кен, явно удивленный этим примером.

Компания осознала, что нужно как-то приспособиться к большой численности, чтобы эффективно выполнять работу спринта. Скрам предлагает структурированный процесс, который делает состояние проекта прозрачным для трех управленческих ролей, позволяет регулярно инспектировать его и быстро адаптироваться — корректировать ход проекта, чтобы наиболее эффективно достигать цели.

чает за успех проекта и способствует повышению вероятности этого успеха, помогая владельцу продукта выбирать наиболее ценные элементы бэклога продукта, а команде разработки — превращать эти элементы в действующую функциональность. Скрам-мастер не получает наград, он является лишь фасилитатором процесса.

Кен говорит, что большинство людей могут без труда изучить основные приемы и практики, необходимые скрам-мастеру, однако овладеть искусством скрам-мастера уже не так просто. Бывают случаи, когда компании не получают потенциальных выгод от внедрения скрама из-за его неправильного применения. Лежащая в его основе философия может оказаться

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



труднее для понимания, чем кажется. В одном из примеров автор рассказывает о менеджере, который узнал о методике, но при ежедневном скраме применял его неправильно. Вместо трех вышеуказанных вопросов он задавал себе другие, в силу того, что был давним практиком стандартных методов управления проектами. Он делал следующее:

- проверял, что участники команды выполнили его поручения, данные во время предыдущего ежедневного скрама;

«Первое, что он пропустил, — это тонкий, но критичный момент перехода от контроля к фасилитации процесса, от босса к коучу. Второе — важность самоорганизующейся команды. Независимо от того, сколько статей и книг прочитали начинающие скрам-мастера, они действуют по укрепившимся привычным шаблонам и не замечают, что конкретно нужно изменить», — заявляет автор книги.

Команда и скрам-мастер договорились о цели спринта, но команда не была самоорганизующейся и в действительности не стремилась к этому.

ТОНКИЙ, НО КРИТИЧНЫЙ МОМЕНТ ПЕРЕХОДА ОТ КОНТРОЛЯ К ФАСИЛИТАЦИИ ПРОЦЕССА, ОТ БОССА К КОУЧУ

- говорил каждому участнику команды, что нужно сделать до следующего ежедневного скрама;
- уточнял, может ли чем-то помочь команде, чтобы участники выполнили полученные задачи.

Таким образом реальный переход от типичной роли менеджера к скрам-мастеру не произошел.

Команда не могла сама решать, как справляться с возникающими трудностями, и поэтому участники не испытывали глубоких личных обязательств.

Способность команды разработки самостоятельно решать свои проблемы является сердцем скрама и залогом исключительной производительности скрам-команды.

В другом случае скрам-мастер не был предан проекту. Он избегал участия в ежедневных встречах и обсуж-



дениях, ссылаясь на другие, более важные, по его мнению, дела. Команде же нужен был лидер, тот кто смог бы подсказать и направить в любой необходимый момент.

Скрам-мастер является лидером, но не менеджером. Он должен заслужить уважение команды ответственным выполнением своих обязанностей, а не потому, что его назначили на эту роль. Некоторым людям трудно осуществить переход от делегирования к личной ответственности: реальное применение скрама пугает их.

И напоследок

Еще одной, пожалуй, важной мыслью книги является то, что команде необходимо стать самостоятельной и научиться самим ставить перед собой задачи. На это способны не все, ждать указания свыше всегда проще, чем брать самому ответственность за сроки исполнения и планировать свою деятельность. Однако, отказавшись от

привычных протоптанных путей управления рабочими процессами можно решить множество попутно встречающихся задач, которые, казалось бы, лежать в другой плотности, а по факту тесно связаны с организацией самого процесса.

Книга написано максимально просто, легкий язык повествования, множество разных примеров положительных изменений благодаря скраму, а также подборка дополнительной литературы помогут сформировать правильное отношение к методу и разобраться в нюансах. А любовь к делу и людям – грамотно применить и сделать бизнес-процессы более продуктивными.

Эксклюзивно для



Об авторе:

Кен Швабер — разработал скрам вместе с Джеффом Сазерлендом в начале 1990-х годов. Являясь одним из 17 авторов «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения» в 2001 году, он впоследствии основал Agile Alliance, Scrum Alliance, а в 2009 году — Scrum.org. Соавтор «Руководства по скраму».

Альпина Пабlishер
МОСКВА
2019





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

УП Регулярный менеджмент – достижимо ли это у нас и кому удалось?

Когда я впервые услышал словосочетание «регулярный менеджмент», первой возникла ассоциация с «регулярным рейсом». И во многом, после погружения в тему, эта ассоциация подтвердилась. «Регулярный менеджмент» — это когда все понятно. А когда все понятно — нет необходимости в поиске новых решений. Это управление компанией, которая плывет в образе ледокола по регулярному рейсу, не реагируя бронированными бортами на льдины. Ледоколу нет необходимости лавировать и встраиваться в изменяющуюся ситуацию.

С другой стороны, регулярный менеджмент — это повышенная запланированность. Например, у одной российско-иностранной нефтяной компании случилась протечка нефти, на следую-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



щее утро, когда сотрудники пришли на работу, у каждого на столе уже лежал конверт с пошаговой инструкцией, что ему делать в этой ситуации. Т.е. компания проработала столько вариантов развития событий, что на каждый вариант для каждого сотрудника была инструкция. Таким образом, они готовы принимать вызовы, но в плановом порядке. Для этого требуется огромное количество ресурсов, и мы опять возвращаемся к образу компании-ледокола. При таком менеджменте у людей вырабатывается зашоренность, и попав в незапланированную турбулентность им трудно принимать решения.

Регулярный менеджмент полезный инструмент в перманентных операционных процессах на среднем и низшем уровне принятия управленческих решений, но в условиях неопределенности (нормальная предпринимательская ситуация) верхний уровень управления должен иметь достаточное количество степеней свободы.

При ручном управлении организация колеблется между состояниями застоя и мобилизации? В чем минусы?

— Я бы не стал оперировать терминами «плюсы» и «минусы», есть «особенности». При ручном управлении организацией ключевая роль у личности. Т.е. нужно подобрать и лидера, и команду, которая может принять вызов и

мобилизоваться. Это сама по себе уже трудная задача. Вторая особенность ручного управления – под конкретную ситуацию может не оказаться человека с конкретной компетенцией для её решения, но и в случае с регулярным менеджментом – может не оказаться нужного алгоритма. В нестандартной ситуации при ручном управлении менеджеру проще принимать решения, т.к. не требуется ломать какие-то регулярные алгоритмы основной деятельности (в первую очередь, в своей голове).



**Почему
буксуют**

в

**стране
нацпроекты?**

— Государство ждет от бизнеса 12 трлн. рублей на нац. проекты. Я думаю, малый и средний бизнес не инвестирует деньги в нацпроекты, потому что с предпринимательской точки зрения это им не выгодно. По оценкам экспертов нац. проекты будут приносить менее 10% доходности, это практически соизмеримо с банковским депозитом. Малый бизнес считает правильным инвестировать в собственное развитие (в рекламу, в тестирование новых гипотез, идей и т.п.). Свой бизнес им и понятнее, и прозрачнее и кажется менее рискованным. Малый бизнес в России очень молод и в большинстве своем закономерно стремится к скорейшему результату. Дальние перспективы ему не понятны и как следствие, не интересны.

Предприниматели не могут разглядеть у государства предпринимательского опыта и предпринимательских компетенций, и не спешат инвестировать в государственные проекты.

Обратное делегирование — управленческая ошибка. Как ее не допускать? Можно ли “вылечить” сотрудников которые привыкли работать только так, бегая к вам за советами?

— Человеку дали зону ответственности, ресурсы и возможность принимать решения в рамках зоны своей ответственности. А, он решения не принимает. Причины две: не может, или не хочет. Не может — это на уровне психологических установок. Это не профессиональные, а личные качества, которые трудно корректируются. Решение — замена сотрудника или его психологической установки на принятие ответственности. Какое решение рациональнее каждый руководитель определяет сам.

Вторая причина — не хочет. У каждого уровня ответственности есть своя

стоимость. Это может быть признание, деньги, самореализация или что-то еще. Дайте сотруднику то, что его мотивирует.

Какой вывод я сделал для себя. Регулярного менеджмента в организации должно быть столько, сколько требуется для обеспечения эффективной текущей операционной деятельности, в основном её циклических процессов, и столько, чтобы не мешать оперативно реагировать на вызовы и искать новые возможности. Задача регулярного менеджмента — высвободить ресурсы руководителя для стратегической работы, освободить его от микроменеджмента. По сути, регулярный менеджмент для организации можно сравнить с лекарством для организма. При передозировке можно снизить иммунитет. Поэтому внедрять регулярный менеджмент нужно под наблюдением «врача» — внешнего консультанта с опытом.

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

Эксклюзивно для



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



Будущее за профессиональными и эффективными рекрутерами с высокой отраслевой экспертизой

Исчезновение кадровых агентств, и даже рекрутеров в целом, предрекают с каждым новым витком изменений...

Профессиональный сервис вообще заключается в предоставлении кандидатов с релевантным опытом и точно в срок...

Клиенты упускают в данном моменте данность дефицитного рынка профессиональных специалистов и опережающие действия конкурентов...



Натэла
Кобулашвили

«ВЫБОР»

Стройте системный менеджмент

Тарик обладает большим опытом в управлении. С самого открытия офиса и на протяжении последующих 8 лет руководил развитием бизнеса KYOCERA Document Solutions в России, а сейчас занимает пост исполнительного директора, отвечает за стратегическое развитие и курирует ключевые бизнес-процессы компании.



Тарик Альхаурани

**KYOCERA Document
Solutions Russia**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Регулярный менеджмент
 – достижимо ли это у
 нас и кому удалось?



Регулярный менеджмент
 – абсолютно достижимая
 цель, которая предполагает четкое
 формирование процедур и правил, ко-
 торые регламентируют работу сотруд-
 ников и компании в целом. Сегодня
 это признак зрелой организации, где
 четко выстроенные процессы являют-
 ся гарантом эффективности работы в
 масштабе всей компании.

Причем чем крупнее компании и
 чем дольше она работает, тем неиз-
 бежнее ее переход к регулярному ме-
 неджменту, это определенная ступень
 развития бизнеса, к которой компании
 приходят осознанно.

УП При ручном управлении
 организация колеблется
 между состояниями застоя и
 мобилизации? В чем минусы?

— Ручное управление – это скорее
 прерогатива отдельных инстанций
 или малого бизнеса. Если говорить
 о среднем бизнесе, то тут такой ин-

струмент применяется реже, в круп-
 ном бизнесе, в корпорациях – совсем
 редко, пожалуй, в самых критических
 вопросах.

К минусам ручного управления я
 отнесу заметную потерю чувства от-
 ответственности, целеустремленности,
 мотивации у сотрудников, отсутствие
 стабильного роста.

УП Обратное делегирование –
 управленческая ошибка. Как
 ее не допускать? Можно ли
 “вылечить” сотрудников, которые
 привыкли работать только
 так: бегая к вам за советами?

— Чтобы понять, как не допустить
 проблему обратного делегирования,
 важно понимать его причины. Это мо-
 жет быть некорректная оценка способ-
 ностей сотрудника, когда задача не
 соответствует его опыту. Другая при-
 чина – руководитель излишне сильно
 вовлекается в простые задачи сотруд-
 ников, тем самым дает почву для об-
 ратного делегирования. Сотрудники
 привыкают к формату работы, когда
 посоветоваться с руководством ста-
 новится нормой, перестраховкой на
 случай неудачи.

Обратное делегирование – чаще
 всего это результат работы руково-
 дителя, а точнее неверно избранной
 стратегии управления. Чтобы искоре-

нить такую проблему, нужно в первую очередь пересмотреть управление.

Как оценивать эффективность сотрудников?

— Я оцениваю эффективность сотрудников по его вкладу в работу компании. По опыту скажу, что на 90% он зависит от мотивации. Руководствуясь ей, сотрудники готовы брать на себя больше ответственности, повышать уровень компетенций, не боясь брать за более сложные задачи, предлагать нестандартные идеи. Все это закономерно сказывается на развитии бизнеса. Такую мотивацию должен давать сильный лидер, который заряжает идеями и умеет управлять кадровыми ресурсами.

Что нового и ценного есть в книге?

— «Практики регулярного менеджмента» Павла Безручко — это азбука управления, написанная просто и без прикрас. Принципы и алгоритмы планирования, делегирования, оценки эффективности сотрудников, разбор основных управленческих ошибок, рекомендации, как давать обратную связь — все разложено по полочкам.

***Тарик Альхаурани,**
исполнительный директор **KYOCERA**
Document Solutions Russia

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



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



«Блатной» еще не означает «тупой и бесполезный»



“Блатные» не всегда обладают нужными компетенциями для исполнения трудовых функций по занимаемой должности, и тогда компании приходится создавать «подушку безопасности» — нанимать замов и тп. в помощь такому человеку...

Бывает и такое, что «блатной» становится «паразитом», когда компания теряет от его присутствия больше, чем приобретает...

Компания просчитывает возможные «минусы» от приема блатного и «компенсирует» их «бонусами», которые получает за это...

Сергей Слесарев

Юрист

С удалёнными сотрудниками меняется способ коммуникации, но не принципы управления командой

Чем сильнее личностно и в менеджерских навыках был человек, тем больше он мог забрать под себя интересных проектов и направлений, даже нелогично сочетающихся.



Вита
Барышникова

Skyeng

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП На удаленные вакансии сегодня претендует много неспециалистов и главное для них – удаленность. Насколько этот фактор усложняет процесс поиска нужных и готовых работать честно специалистов? Как вы отсеиваете балласт?



а многие вакансии, особенно массовые, нам нужны и неспециалисты.

Мы готовы вкладываться и учить сами. Здесь личные качества и soft-skills важнее формального опыта. А в случае,

У НАС РАБОТАЮТ ЛЮДИ ИЗ 39 СТРАН И 535 ГОРЮДОВ.

когда мы ищем готовых профессионалов, на первый план выходят продуманные тестовые задания и тестовые дни. Для некоторых направлений это даже тестовые недели, когда человек не увольняется с предыдущего места работы и выделяет 10 часов в неделю, чтобы выполнить конкретную задачу, попробовать себя удаленно и адаптироваться к команде. А дальше мы уже взаимно принимаем решение. Это гораздо показательнее любых собеседований. Такие периоды мы, разумеется, оплачиваем.

УП Как отбираете тех, кто примет ваши реалии и правила работы, общения?

— Для начала честно говорим обо всех плюсах и минусах работы. Самые

осознанные кандидаты уже на этом этапе понимают, насколько им подходит наша культура и правила и отвечают взаимной честностью. А дальше, на первом этапе отбора мы проводим интервью с кейсами по ценностям, где нет правильных ответов, но есть рассуждения подходящие нашей экосистеме или нет.

Например, если кандидат с легкостью на ходу называет топ-5 людей в своей профессии, на которых он ориентируется, топ-5 книг в своей специаль-

ности и топ-5 профильных качественных конференций и аргументирует, почему это именно эти люди, книги и события, мы считаем, что он как минимум заинтересован в своём развитии и уже активно идёт в этом направлении. И по ценности саморазвития, одной из ключевых в команде, сможет быть с нами на одном уровне.

УП Если человек живет в другом часовом поясе, как решаются вопросы с разницей во времени?

— Школа работает 24/7. Есть ученики, живущие в разных часовых поясах, есть преподаватели, сотрудники колл-центра и поддержки. Конечно, большая часть работает по стандартному московскому времени, и некоторые со-

трудники перестраивают свой график. Такой своеобразный налог на возможность работать удалённо.

Если же это менеджмент, разработка, маркетинг и бек-офис, есть обязательные часы присутствия – с 11 до 16, когда идут все основные встречи, а остальное время распределяется на удобные конкретному человеку часы..



Как вы объединяете всех в команду? Действительно ли удалось вовлечь удаленных сотрудников в единую жизнь компании, как вы заявляете?

— Сейчас я могу однозначно ответить – да, удалось. Мы полностью оцифровали все показатели внутренних коммуникаций: мы считаем вовлечённость (по формуле из более 50 субметрик от отношений с коллегами до по-

И УСПЕХИ, И ОШИБКИ СОТРУДНИКОВ ОЧЕВИДНЕЕ ПРИ ХОРОШО ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЯХ



Мы ни разу не смогли взять на работу после испытательного срока ни одного удаленного работника из Крыма, Донбаса, Белоруссии. Мы не нашли тех, кто смог бы принять нашу корпоративную культуру или там таких мало? Какая география ваших удаленных сотрудников?

— Сейчас у нас работают люди из 39 стран и 535 городов.

Мы уверены, что те, кто подходит нам и те, кому подходим мы, не ограничены рамками РФ и Европы. Личностные, профессиональные и культурные различия кандидатов гораздо больше, чем различия в национальности или стране проживания.

нимания целей компании и её миссии), лояльность и eNPS. Все три показателя сейчас выше среднего как по России, так и в более узком сравнении с компаниями EdTech.

Сейчас удалённые сотрудники Skyeng не просто чувствуют себя частью команды, они и есть та самая команда и основа, они и есть Skyeng. Мы вкладываем много сил в объединение команды, для удалённых ребят это важно вдвойне. Из конкретных инструментов, которые мы используем я бы выделила:

- ежемесячные прямые линии с основателями и ответами на любые вопросы сотрудников;
- ежемесячные открытые встречи руководителей с подведениями итогов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



месяца, к которым можно подключить онлайн из любой точки мира;

- обязательное использование видеосвязи на любых встречах, что и вовлекает, и дисциплинирует;

- качественное каскадирование целей, когда каждый сотрудник может сказать, как его результат повлияет на результат всего Skyeng;

- ежегодно мы отмечаем день рождения компании онлайн на большом диджитал-корпоративе;

ЕСТЬ, КОНЕЧНО, ТОКСИЧНЫЕ ЛЮДИ, ЧЬЯ ЦЕЛЬ В ПРИНЦИПЕ ДРУЖИТЬ ПРОТИВ КОГО-ТО

- мы проводим welcome-встречи онлайн;

- раз в 2 недели специальный бот случайным образом объединяет людей в пары и бронирует им 15 минут, чтобы они попили кофе онлайн, познакомились, рассказали из каких они городов и стран;

УП Как измерить соотношение доверия, похвалы и контроля в коммуникациях с удаленными сотрудниками?

— Только результатом. Если результат команды стабильно растёт, она готова брать на себя всё более амби-

циозные проекты и качественно справляться с процессами, значит этот баланс в норме. Нет общей формулы, нет одинакового лекарства для всех.

Удалённый менеджмент требует гораздо большей дисциплины от руководителя в первую очередь. Он приучает чётко планировать и ориентироваться на реальный результат, а не на видимость присутствия человека в офисе. Удалённо и успехи, и ошибки сотрудников очевиднее при хорошо поставленных целях.



Общаются ли удаленные сотрудники между собой помимо работы – в своих соцсетях, в живую, дружат ли они?

— Да, даже офлайн. У нас есть сообщества в городах, они самоорганизующиеся, от компании идёт только импульс и поддержка с организационной стороны. Когда-то наш сотрудник в Донецке понял, что он такой не один и захотел узнать, сколько всего сейчас человек в его городе, встретиться с ними и познакомиться. Мы начали считать, и оказалось, что наших ребят в Донецке больше сотни. Из разных отделов, разных вертикалей бизнеса, некоторые из них жили всё это время

в одном доме и не знали об этом. Сейчас сообщества есть в 17 городах, где появились skyeng-лидеры, сотрудники, которым в свободное от работы время хочется объединять вокруг себя людей. Там ребята ходят на пикники, рассказывают про особенности своей работы, отмечают вместе Новый год, играют в пейнтбол. Наша мечта, чтобы сообщество Skyeng появилось в каждом городе, где есть сотрудники, и мы постепенно идём к этому.

КОГДА МЫ СТАЛИ РАСТИ, НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫШЛА СТРОЙНОСТЬ ОРГСТРУКТУРЫ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ, КАК МИНИМУМ БАЗОВЫХ

УП Как не допустить того, что они начнут “дружить” против компании и ее регламентов, культуры? Пытаться их как-то обходить, например?

— Если люди начали дружить против регламентов компании, значит, с регламентами что-то не так. Или с тем, как их транслируют. Есть, конечно, токсичные люди, чья цель в принципе дружить против кого-то, но такие на постоянной основе у нас не задерживаются.

Подобные кейсы про неприятие культуры – не проблема, а индикатор внутреннего нездоровья, который требует внимания и детального анализа, что пошло не так.

УП Заметны ли лидеры среди удаленных сотрудников, и в чем это может проявляться?

— Да, конечно. Это Skyeng-leaders, сотрудники, которые готовы в свободное время заниматься сообществами удалённых сотрудников Skyeng и создавать комьюнити. Им может стать каждый. Наша задача, как HR, вовремя заметить таких активных ребят и направить в верное русло: обучить организо-

вывать мероприятий для удалённых сотрудников, вести неформальные чаты, создавать поддерживающий настрой и атмосферу. Мы со своей стороны максимально поддерживаем лидеров.

УП Индивидуальная мотивация – насколько она возможна и важна в работе с удаленными сотрудниками?

— Не меньше, а чаще больше, чем для офлайн-сотрудника.

Если это не подрядчик-фрилансер, а действительно сотрудник, с ним важно проводить такие же еженедельные one-to-one встречи, как и со всеми остальными, учитывая его личные

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



особенности мотивации. С удалёнными сотрудниками меняется способ коммуникации, но не принципы управления командой.



Как возраст компании влияет на ее командный дух?

— Компания взрослеет, как любой живой организм. Это сказывается и на структуре, и на разделении обязанностей, и на атмосфере. Когда-то мы были совсем маленьким стартапом, нас было немного и каждый делал всё, что умел, сочетал в себе 5-6 позиций. Тогда оргструктура зависела от личной силы и способностей. Чем сильнее лично и в менеджерских навыках был человек, тем больше он

мог забрать под себя интересных проектов и направлений, даже нелогично сочетающихся. Когда мы стали расти, на первый план вышла стройность оргструктуры, распределение зон ответственности, как минимум базовых.

Атмосфера, конечно, тоже меняется: чем мы больше, тем больше у нас возможностей и сил, тем больше это вдохновляет и тем больше ответственности за то, что мы делаем, приносит.

***Вита Барышникова,**
HR-директор Skyeng

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Skyeng

Год основания: 2012

Вид деятельности: онлайн-школа английского языка и математики нового поколения.

С 2016 года в Skyeng действует отдельное направление - корпоративное обучение. В 2018 году у школы появилось детское направление - с 4 лет. Летом 2019 года компания объявила о запуске нового направления - обучение математики для школьников 2-11 классов.

Численность персонала: со Skyeng сотрудничают более 7800 высококвалифицированных педагогов.

Справка о спикере:

Барышникова Вита

Дата рождения: 22.03.1990

HR-директор Skyeng. Консультант по управлению персоналом в IT, Digital и EdTech. Специализируется на построении команд, корпоративной культуре, внутренних коммуникациях и обучении. Работает в сфере дополнительного и онлайн-образования более 7 лет.



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



Судебные споры о гарантиях и компенсациях лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях



Размер районного коэффициента определяется не местом нахождения организации – работодателя, а местом работы конкретного работника...

Месторождение было расположено на территории двух районов, но работник работал на подъездном железнодорожном пути на территории, где применялся коэффициент 1,4, поэтому в применении коэффициента 1,7 ему было отказано...

Законодательство не устанавливает ограничений для применения этой гарантии, если работник едет во время отпуска для прохождения лечения...

Наталия Куприна

Как делать бизнес-игры под любой запрос компании?



21-22
сентября

16-17
ноября

Приходи на тренинг
СОЗДАЕМ ИГРЫ,
получи технологию
и разработаю свою
авторскую игру
прямо во время
Обучения
с готовностью
60-80%



Тренинг ведёт к. пс. н.
Жанна Завьялова

www.akademiki.biz,
+7-985-644-59-81,
info@akademiki.biz

Лидерство не отключается после окончания рабочего дня



Анна Бурова

**ManpowerGroup Russia &
CIS**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Кто из известных лидеров бизнеса Вам импонирует и чему у них стоит поучиться?



К сожалению, в последнее время известность лидеров не всегда коррелирует с успешностью конкретного руководителя в менеджменте или успехами компании в целом. Можно вспомнить примеры лидеров из компаний «Вымпелком», «Связной», «Почта России». Руководители этих компаний демонстрировали ярко выраженный индивидуальный лидерский стиль. При этом многие относятся критично к их успехам в бизнесе и управлении. Лидерство не любит публичности во вне. Лидерство – это умение руководителя внутри компании зажечь всех новой идеей и повести за собой. В этом смысле Максим Ноготков, в прошлом – собственник «Связного» – для меня является ярким лидером, работу которого я наблюдаю. Вокруг него в течение многих лет были люди, готовые подхватить бизнес-идею и начать ее отрабатывать. Они трудились на командный результат как на свой личный.

Сейчас для меня примером лидера является управляющий директор ManpowerGroup Russia & CIS Хью Пай-

пер. За последние три года он провел невероятные изменения в нашей компании. В первую очередь, они отразились в мотивации сотрудников, в настрое на позитив, умении строить открытые отношения друг с другом. Хью пример вдохновляющего лидера. Это очень редкий случай, когда российская команда (пусть и часть международной компании), но проходит изменения именно под таким инспирейшен руководством. Российские сотрудники скорее расположены к микроменеджменту и снятию с себя ответственности за принятие решений. В России лидерство часто путают с властью, силой, готовностью руководителя действовать в одиночку, менять состав команды под свои идеи и задачи. Лидерство, которое демонстрирует Хью, сфокусировано на использовании ресурсов тех людей, которые уже работают в команде, повышения их успешности за счет вовлечения, поддержки идей и инициатив и поощрения работы в команде. Я не знаю примеров руководителей, которые способны на протяжении многих лет демонстрировать позитивные эмоции и драйв, как это делает Хью.

У Время меняет феномен лидерства. Как и чем отличаются новые лидеры от таких как Джобс или Якокка, Баффет...?

— Перечисленные лидеры – это принципиально отличающиеся друг от

друга люди. Этим феномен лидерства и характеризуется, не зависимо от времени – это индивидуальный стиль руководителя, который создает команду последователей и обеспечивает достижение целей. Возможно, всех лидеров объединяет именно фокусированность на цели и личная вовлеченность в ее достижение. Нельзя быть лидером и не быть фанатом конкретного продукта, компании, команды, идеи. Лидерство

только лидерские качества стоит только, если это необходимо для выполнения конкретной роли или задачи. Записываться на лидерскую программу, занимая должность специалиста, который не решает никаких общих задач – потерянное время и деньги. Особенно, если вы не ставите себе амбициозных карьерных целей или они сформулированы нечетко.

ЛИДЕРСТВО – ЭТО УМЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ ЗАЖЕЧЬ ВСЕХ НОВОЙ ИДЕЕЙ И ПОВЕСТИ ЗА СОБОЙ

не отключается после окончания рабочего дня. Лидер принадлежит своей роли полностью.

УП Как развить в себе качества лидера и, вообще, как понять есть ли они у вас в зародыше?

— Лидер проявляет себя еще в детстве. Один из диагностических вопросов в ходе ассессмента лидеров – об увлечениях, достижениях в детстве и юношестве. Если вокруг вас однажды собиралась группа ваших единомышленников – одноклассников, одноклассников и т.д., возможно, у вас есть зачатки лидерства. Развивать созна-

Но вот, если вы достигли позиции президента компании и понимаете, что репертуар ваших управленческих стилей исчерпан и не приносит должного эффекта, то можно задуматься о развитии своих лидерских качеств. Возможно, именно здесь есть для вас ресурс повышения своей личной эффективности. Общих правил для развития лидерских качеств нет. Но очевидно, что лидеры – это люди другого уровня духовного и психологического развития. Они способны встать над ситуацией, абстрагироваться от личных эмоций и привязанностей, помочь другим найти ориентиры в жизни и развитии.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие книги о лидерстве стоит прочесть?

— Я бы рекомендовала смотреть фильмы, потому что лидерский профиль считывается интуитивно, и видео ряд способствует этому. Вы можете собирать различные идеи по совершенствованию собственного лидерского стиля, наблюдая как за успешными так и неуспешными героями в фильмах. Несомненно, исторические фильмы имеют большую ценность, потому что в них больше гарантии отражения реальных качеств человека. Один из последних фильмов, который я посмотрела, это фильм про Уинстона Черчилля «Темные времена». Находясь под давлением со всех сторон, Черчилль все же принимает решение, которое отвечает его интуиции и внутренним взглядам.

Справка о спикере:

Анна является признанным экспертом в области управления персоналом и кадрового консультирования. Является спикером ведущих конференций по актуальным вопросам управления персоналом, а также выступает на страницах ведущих деловых изданий по самым острым вопросам HR.

Анна начала свою карьеру в 1990 году как психолог, психотерапевт и преподаватель психологии в педагогическом институте. Пришла в бизнес в 1996 году. Более 10 лет г-жа Бурова работала в «ЭКОПСИ Консалтинг», где отвечала за реализацию проектов для ведущих российских и западных компаний, около 3 лет курировала проекты в области стратегического консалтинга в компании Strategy Partners. Позднее Анна занимала должность директора по стратегическому развитию персонала ГК «Связной», где, совмещая роли внутреннего консультанта и HR директора, осуществляла проекты по оптимизации кадровых процессов компании и развитию лидерского потенциала у менеджеров.

С 2013 года являлась директором по консалтингу компании Ward Howell. Кроме того, Анна запустила собственный проект под названием «Карьерный потенциал». Анна Бурова окончила факультет психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, а также прошла обучение по программе MBA «Стратегический менеджмент» в Институте Бизнеса и Делового Администрирования Российской Академии Народного Хозяйства при Президенте РФ. Анна имеет публикации в ведущих деловых СМИ и активно выступает на конференциях.

<https://manpowergroup.ru/about-us/experts/hr-consulting/anna-burova.html>

Но, что важнее, он оценивает данное решение с точки зрения интересов различных групп и потом «продает» его людям. Здесь уже больше черт именно гениального политика. Лидерам в бизнесе иногда не мешает быть политиками. В России способность быть политиком в различных областях, к сожалению, сильно недооценена. Возможно, поэтому мы так любим книги про лидеров.

***Анна Бурова,**
руководитель HR консалтинга
ManpowerGroup Russia & CIS

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для





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



Думать хотя бы на шаг вперед не помешает всем и в жизненных, и в рабочих ситуациях

УИ Регулярный менеджмент – достижимо
ли это у нас и кому удалось?

 то важно и очень нужно. Удалось ли кому-то в полной мере? Не видел. Но это не повод сдаваться и терять цель. Пока у нас больше принять стиль «подвиг», причем, если раньше это было чередования надрыва и расслабления, то сейчас хотя бы суета как при надрыве, даже если его нет в действительности, должна быть обязательно. Думаю, это складывается из двух причин. Во-первых, всегда все идет от головы – и хорошее, и плохое. Так работает вся вертикаль власти, так работает бизнес, так работает наше поколение, так привыкли работать люди старшего поколения. Стахановщина у нас в крови появилась задолго до этой прекрасной пиар-акции. Нужно ли вытравливать ее полностью? Не думаю, в «подвиге» много сильных сторон, хорошо проявляется лидерство, можно совершить невозможное. Но этим, как и любым



Валерий Сидоренко

**Digital-агентство
«Интериум»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



другим инструментом, надо эффективно пользоваться, а не сжигать человека за пару лет.

В общем, то, что в книге называется регулярным менеджментом – это эффективное, осознанное, продуманное управление, которое может и производительность повысить, и беречь и развивать людей.

УП “Принимая решения, лидер должен учитывать контекст, связи между элементами всей системы и долгосрочные последствия” – пишет автор. Можете на примере разъяснить нам эту мысль?

— Я бы в этой фразе заменил лидера на руководителя, т.к. это прямая обязанность того, кто взял на себя или надел руководящей функцией. А по-хорошему думать хотя бы на шаг вперед не помешает всем и в жизненных, и в рабочих ситуациях.

Особенно видеть и учитывать картинку целиком важно для государственных деятелей. Есть известная фраза Черчилля: «Отличие государственного деятеля от политика в том, что политик ориентируется на следующие выборы, а государственный деятель — на следующее поколение». Когда думаешь о следующем поколении, то уже не до скольких компромиссов и думать надо обо всех составляющих.

Поэтому пример привести легко – можно взять любого государственного деятеля, полководца: от египетского похода Наполеона до реформ Екатерины II.

УП При ручном управлении организация колеблется между состояниями застоя и мобилизации? В чем минусы?

— В принципе, уже ответил на этот вопрос выше в связи с регулярным менеджментом. Основные минусы – сложность в масштабируемости, вырастает роль человеческого фактора, больше ошибок, ниже производительность при больших трудозатратах, если смотреть на каком-то отрезке времени, а не в момент. Это элементарно выжигает многие сильные кадры, т.к. уметь работать на надрыве все время – это редкий склад характера.

УП Почему в стране буксуют нацпроекты?

— Трудно сказать, буксуют ли они вообще, т.к. мы о них почти ничего не знаем. Насколько я понимаю ситуацию, есть некоторые законодательные ограничения, но основное ограничение в головах от отсутствия веры в успех и вообще от отсутствия информации. Второе решается элементарно – пиаром, у нацпроектов с этим катастрофа. А вот с первым сложнее, т.к. надры-



**ВРОДЕ КАК ОНИ ДЕЛЕГИРУЮТ, НО В ТО ЖЕ САМОЕ
ВРЕМЯ ВСЕ ПОД КОНТРОЛЕМ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ваться у людей уже ресурса и мотивации нет. Пора переходить к простому, эффективному управлению и отстраиванию процессов, неважно под какой вывеской.

УП Обратное делегирование — управленческая ошибка. Как ее не допускать? Можно ли “вылечить” сотрудников которые привыкли работать только так, бегая к вам за советами?

— Если это не лечится — то надо расставаться. Но, на мой взгляд, в большинстве случаев это лечится при желании очень быстро, если дело в сотрудниках — сейчас это модно называть наставничеством)

Большинство руководителей жуют сотрудников, что те постоянно бегают к ним, но в 99% случаев это проблема не сотрудников, а руководителя. Значит такая атмосфера в компании, значит так донесен месседж, что можно брать на себя ответственность и ошибка — не равно смерть. Да и руководителям так легче, вроде как они делегируют, но в то же самое время все под контролем. Так что сами радуются.



**Как
эффективность**

**оценивать
сотрудников?**

— Слишком общий вопрос. Смотря какие задачи были поставлены, смотря о чем договорились, поставили ли KPI. Есть задачи, где нужен результат и его достижение — это и есть эффективность. Есть рутинные процессы, где эффективность — это минимальное количество сбоев и т.д.



Что нового и ценного есть в книге?

— Надо вначале книгу полностью прочитать, но, судя по затравке, должно быть интересно и, что главное, не поверхностно.

***Валерий Сидоренко,**
сооснователь и генеральный
директор **Digital-агентство**
«Интериум» (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга HP2K)

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



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



Особенности расторжения трудовых договоров с возрастной категорией работников

В связи с актуальностью пенсионной реформы и ее промежуточными результатами на рынке труда сегодня все чаще звучат вопросы: как быть с пенсионерами, предпенсионерами, каковы риски для работодателей, увольняющих такую категорию работников, можно ли заключать с ними договоры на определенный срок.

Ольга Байдина

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Реформа пенсионного законодательства не только привлекла внимание к забытой трудовым законодательством категории работников «пенсионеров», но и способствовала возникновению новой категории работников «предпенсионеров». Это те работники, которым осталось пять лет до достижения пенсионного возраста.

Для такой категории работников в целях их защиты от дискриминации работодателей государство предусмотрело дополнительные трудовые гарантии: например, оплачиваемые выходные для диспансеризации — два дня каждый год (ст. 186.1 Трудового кодекса РФ), повышенное пособие по безработице — до 11800 рублей (Постановление Правительства РФ от 15.11.2018 № 1375). Кроме того, для работодателей, необоснованно отказавших в приеме на работу или необоснованно уволивших работников предпенсионного возраста, установлена уголовная ответственность по ст. 144.1 Уголовного кодекса РФ. Карается такое преступление наказанием в виде штрафа в размере до 200 тысяч рублей либо обязательными работами.

Однако у работодателей-коммерческих организаций, не имеющих оснований в силу закона (как, например, госслужащие, правоохранительные органы) ограничить предельный возраст для работы, возникает вопрос: вправе ли они включить в локальные нормативные акты (коллективный договор) условие о предельном возрасте (65 лет) для работника, занимающего должность руководителей?

Давайте разберемся.

Согласно ч. 1 ст. 9 Трудового кодекса РФ регулирование трудовых отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров.

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ).

Однако ч. 2 ст. 3 ТК РФ установлено, что никто не может быть ограничен в трудовых правах в зависимости от возраста.

Законодательством не установлены возрастные ограничения для работников, занимающих руководящую должность в организации.

Поэтому в случае включения в локальные нормативные акты условия о предельном возрасте (65 лет) для работника, занимающего должность руководителя, данное условие будет противоречить трудовому законодательству РФ и ограничивать работника в трудовых правах.

тера работы и условий ее выполнения допускается только с теми пенсионерами, кто поступает на работу. Однако закон не наделяет работодателя правом переоформить трудовой договор, заключенный с работником на неопределенный срок, на срочный трудовой договор

Ч. 2 СТ. 3 ТК РФ УСТАНОВЛЕНО, ЧТО НИКТО НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ОГРАНИЧЕН В ТРУДОВЫХ ПРАВАХ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА

Многие работодатели заключают и перезаключают с работниками-пенсионерами срочные трудовые договоры, обосновывая данные кадровые решения законодательным правом.

Действительно, Трудовым кодексом РФ в абзаце третьем части второй статьи 59 предусмотрена возможность заключения срочного трудового договора с поступающими на работу пенсионерами по возрасту.

Заключение с пенсионерами по возрасту срочного трудового договора может иметь место и без учета характера предстоящей работы или условий ее выполнения. При этом установление трудовых отношений на определенный срок без учета харак-

(равно как и расторгнуть трудовой договор) в связи с достижением этим работником пенсионного возраста и назначением ему пенсии.

Не является ли заключение трудового договора на определенный срок нарушением трудовых гарантий пенсионеров, дискриминацией такой категории работников?

По данному вопросу Конституционный Суд РФ высказался в Определении от 15.05.2007 № 378-О-П. Правовая позиция Конституционного Суда РФ регламентирует, что поскольку срочный трудовой договор заключается по соглашению сторон, т.е. на ос-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нове добровольного согласия работника и работодателя, в случае, когда согласие на заключение договора было дано работником вынужденно, он вправе оспорить правомерность заключения с ним срочного трудового договора в суд общей юрисдикции. Если судом на основе исследования и оценки всех фактических обстоятельств дела будет установлено, что согласие работника на заключение такого договора не является добровольным, суд применяет правила договора, заключенного на неопределенный срок.

Тем не менее нередки случаи, когда работодатели незаконно увольняют работников по основаниям достижения ими предельного возраста службы, заключив с ними срочные трудовые договоры либо контракты до истечения срока этих соглашений.

Например, Беляева Ирина Анатольевна обратилась в суд с иском к Управлению Федеральной службы исполнения наказаний по Вологодской области о восстановлении на службе, взыскании утраченного денежного довольствия за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда.

В обоснование исковых требований Беляева И.А. ссылалась на то, что с февраля 2001 г. проходила службу

в органах уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, занимала должность сотрудника специального учета отдела специального учета, была уволена со службы в органах уголовно-исполнительной системы Российской Федерации по пункту «б» части 1 статьи 58 Положения о службе в органах внутренних дел Российской Федерации, утвержденного постановлением Верховного Совета Российской Федерации от 23 декабря 1992 г. № 4202-1 (по достижении предельного возраста).

Считает увольнение по указанному основанию неправомерным ввиду того, что после достижения ею 11 июня 2017 г. предельного возраста пребывания на службе в органах уголовно-исполнительной системы с ней был заключен контракт о службе в уголовно-исполнительной системе сроком на три года, который на момент издания ответчиком приказа об увольнении Беляевой И.А. в связи с достижением ею предельного возраста расторгнут не был и основания для его расторжения отсутствовали.

Суд первой инстанции удовлетворил заявление истца, однако апелляционная инстанция вынесла определение, которым решение суда первой инстанции отменено.

Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда РФ, отменяя



апелляционное определение, пришла к следующим выводам. По общему правилу, сотрудник учреждения или органа уголовно-исполнительной системы, достигший предельного возраста пребывания на службе, подлежит увольнению. Вместе с тем в интересах службы по решению начальника учреждения или органа уголовно-исполнительной системы, которому предоставлено право назначения на соответствующие должности, срок службы сотрудника с его согласия при положительной аттестации и отсутствии медицинских противопоказаний может быть продлен на срок до пяти лет. В случае продления сотруднику, достигшему предельного возраста, срока пребывания на службе он продолжает службу в учреждениях или органах уголовно-исполнительной системы с учетом срока продления, что исключает возможность увольнения такого сотрудника до истечения срока продления службы по инициативе руководителя соответствующего учреждения или органа уголовно-исполнительной системы в связи с достижением предельного возраста (Определение Судебной Коллегии по гражданским делам Верховного

Суда РФ от 08.07.2019 № 2-КГ-19-1).

Аналогичная правовая позиция Верховного Суда Российской Федерации изложена в пункте 10 Обзора практики рассмотрения судами дел по спорам, связанным с прохождением службы федеральными государственными служащими (сотрудниками органов внутренних дел, сотрудниками органов уголовно-исполнительной системы, сотрудниками Следственного комитета Российской Федерации, сотрудниками иных органов, в которых предусмотрена федеральная государственная служба), утвержденного Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 15 ноября 2017 г.

Также одной из трудовых гарантий для рассматриваемой категории работников, как свидетельствуют недавние решения высших судов, является сохранение компенсационных выплат после увольнения на пенсию.

Так, в трудовом договоре установили, что при выходе работницы на пенсию компания ежемесячно выплачивает ей вознаграждение. Также указали, что в случае ее смерти работодатель возьмет на себя расходы на погребение и выплатит членам семьи трехкратный размер пенсии.

Первое обязательство компания выполняла. Однако, когда работница



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

умерла, организация ничего выплачивать членам семьи не стала. Ее супруг обратился в суд.

Первая инстанция обязала организацию исполнить условия трудового договора, но апелляция решение отменила. Условие о выплатах в связи со смертью сотрудницы имело силу только в период действия трудового договора. С расторжением трудового

на его правовой статус
(Определение Верховного
Суда РФ от 01.07.2019
№ 67-КГ19-5).

Обширная судебная практика свидетельствует об актуальности вопроса выплат среднего заработка за третий месяц после увольнения из-за сокращения (ликвидации) работнику, получающему пенсию по старости.

С РАСТОРЖЕНИЕМ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН И ИХ СТАТУС ПЕРЕСТАЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ

договора права и обязанности сторон и их статус перестали действовать.

Верховный Суд РФ не согласился с апелляцией и оставил решение суда первой инстанции в силе. *Увольнение не отменяет все права и обязанности сторон. Трудовым договором могут регулироваться отношения, производные от трудовых и непосредственно с ними связанные. Они могут действовать и после увольнения. В таком случае термин «работник» обозначает конкретного человека, а не указывает*

Б. обратилась в суд с иском к ПГСК «Электрод» о признании незаконным и отмене приказа № 82 от 29.10.16. в части ее увольнения по п. 2 ст. 81 ТК РФ, взыскании компенсации за неиспользованный отпуск в сумме 15 008 рублей, среднего заработка за второй и третий месяц со дня увольнения в сумме 17 250 рублей, процентов за нарушение срока выплат при увольнении и иных выплат.

Удовлетворяя заявление истца суд пришел к выводу, что гарантии, предусмотренные ст. 178 ТК РФ, установлены для всех сокращенных работников, в том числе и для высвобождаемых пенсионеров. Иное тол-

кование этой нормы не согласуется с принципом равенства прав и возможностей работников, а также запретом дискриминации в сфере труда.

На основании п. 3 ст. 3 Закона РФ от 19.04.91 № 1032-1 «О занятости населения в РФ» лица, которым назначена пенсия по старости или за

дня увольнения влекут сохранение средней заработной платы на период трудоустройства в течение третьего месяца со дня увольнения.

Кроме того, положения ст. 178 ТК РФ не связывают возможность по-

ЛИЦА, КОТОРЫМ НАЗНАЧЕНА ПЕНСИЯ ПО СТАРОСТИ ИЛИ ЗА ВЫСЛУГУ ЛЕТ, НЕ МОГУТ БЫТЬ ПРИЗНАНЫ БЕЗРАБОТНЫМИ. ОДНАКО, КАК СЛЕДУЕТ ИЗ СТ. 2 ЭТОГО ЖЕ ЗАКОНА, ТАКИЕ ГРАЖДАНЕ НЕ СЧИТАЮТСЯ ЗАНЯТЫМИ

выслугу лет, не могут быть признаны безработными.

Однако, как следует из ст. 2 этого же Закона, такие граждане не считаются занятыми. Органы службы занятости обязаны регистрировать любых граждан, в том числе и неработающих пенсионеров, для целей поиска подходящей работы.

Данные из центра занятости населения об отсутствии трудоустройства бывшего работника в течение трех месяцев со

лучения пособия и двухмесячного среднего заработка с получением статуса безработных. Значение имеет лишь то, что бывший работник после увольнения по указанным в этой статье основаниям не смог в течение определенного времени найти работу, что в данном случае подтверждается заключением органа занятости (Апелляционное определение Новосибирского областного суда от 21.09.2017 по делу № 33-9295/2017).

Однако есть и судебная практика, свидетельствующая об обратном.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Например, в Апелляционном определении Московского областного суда от 03.04.2017 по делу №33-10103/2017 суд, отказывая истцу во взыскании с работодателя заработной платы за третий месяц со дня увольнения, указал, что из норм п. 4 Порядка регистрации безработных граждан, утвержденного Приказом Минздравсоцразвития РФ от 30 сентября 2010 года № 847н, следует, что хотя пенсионеры и могут являться субъектом трудовых правоотношений, но они лучше защищены в социальном смысле, по сравнению с другими категориями работников, и наличие пенсии у этих лиц не лишает их права на получение предусмотренных ч. 2 ст. 178 Трудового кодекса Российской Федерации выплат, но их большая социальная защищенность требует наличия весомых обстоятельств, которые могли бы быть признаны исключительными в смысле положений ч. 2 ст. 178 Трудового кодекса Российской Федерации.

Доказательств, подтверждающих исключительность обстоятельств,

предусмотренных ст. 178 Трудового кодекса РФ, вследствие которых у истицы возникло право на получение заработной платы за третий месяц со дня увольнения, в силу ст. 56 ГПК РФ истицей представлено не было, поскольку обстоятельства не предоставления работы в первые два месяца после увольнения, а также в третий месяц после увольнения не изменились, кроме того, истица получает пенсию, то есть не лишена средств у существованию.

Как видите, практика действительно неоднозначна. Поэтому при выборе решения ориентируйтесь прежде всего на закон и на более поздние по датам правовые позиции судов.

***Ольга Байдина**

Эксклюзивно для



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

Топ-менеджер DNS, укрававший у компании почти 100 миллионов, сел на 8 лет



Александр Панов три года проработал в DNS руководителем отдела рекламы. За это время он успел «отмыть» 95 миллионов рублей. В мае 2018 года прокуратура передала его дело в Ленинский районный суд Владивостока.

Говоря сухим языком обвинения, подсудимый осуществлял переговоры с контрагентами – фирмами, оказывающими рекламные услуги в интернете, а так же предоставляющими неисключительные права пользования программным обеспечением и музыкальными произведениями. Злоумышленник вводил в заблуждение представителей фирм о механизме осуществления расчетов за оказанные ими услуги, одновременно завы-

шая действительную стоимость работ в глазах руководства DNS. Схема состояла в том, что Панов убедил ряд поставщиков услуг завышать счета, от 20% до 50%, и эту сумму переводить на счета компаний во Владивостоке. Ссылался он на требования руководства. С 2013 по 2016 год подсудимый «накопил» 95 миллионов рублей, из которых 70 легализовал путем приобретения недвижимости и автомобилей.

Факта хищения долго не замечали, потому что на фоне сотни миллиардов оборота сумма была не очень большая. А Панов был руководителем довольно высокого ранга – как раз тем человеком, кто оценивал эффективность расходования маркетинговых бюджетов в компании. Однако жела-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ние воспользоваться «накопленными» миллионами выдало сотрудника.

Президент компании Дмитрий Алексеев говорит о том, что они теперь понимают, что этот человек шел к ним специально красть. И был уверен в том, что уличить его невозможно. «Откаты» брались с подрядчиков, максимально далеких от Владивостока, с европейской части страны. Деньги переводились во Владивосток на обнальные конторы. Отношениями с «черными банкирами» занимался друг Панова – Дмитрий Румянцев.

Следствие началась в 2016 году, и хотя в общих чертах схема стала понятна сразу, до вынесения приговора прошло 3,5 года! Причина в плохой работе системы с такими делами. Дело сложное. Панов свою вину не признавал и полностью был уверен в недоказуемости своего мошенничества. Процесс затянулся.

Тем не менее, последовательно, факт за фактом всю цепочку раскрутили. Нашли, кто платил откаты, нашли «черных банкиров», вычислили друга-

посредника. Добились, чтобы все дали показания, и каждое показание имело бы под собой материальную доказательную базу. Нашли, куда Панов трахил деньги. Доказали, что это были именно украденные деньги.

В четверг, 12 сентября, суд отправил Панова в колонию на 8 лет со штрафом в 500 тысяч рублей. Кроме этого, полностью был удовлетворен гражданский иск от DNS, о чем сообщил президент компании Дмитрий Алексеев. Он также считает, что если бы Панов признался и покался, то вполне мог бы получить условный срок. А так – приговор довольно суровый. Правда, в силу он еще не вступил и может быть обжалован.

По материалам: https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fwww.dv.kp.ru%2Fdaily%2F27029.7%2F4092215%2F&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com

Эксклюзивно для



Комментарии читайте в Управление Персоналом №31

Скрам

Гибкое управление
продуктом и бизнесом

Кен Швабер

один из создателей скрама,
соавтор «Руководства по скраму»
и основатель Scrum.org

Эта книга несет в себе дух скрама, раскрывая его ценности и основные принципы. Кен Швабер собрал лучшие кейсы из своей практики, демонстрирующие примеры успехов и неудач применения скрама в реальных проектах. Они помогут вам понять, как использовать скрам для решения комплексных проблем и достижения результатов.

альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

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

СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

СЕНТЯБРЬ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА



ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов

СЕНТЯБРЬ



МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России

ОКТАБРЬ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ЭЙЧАР

конференция

НОЯБРЬ



КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЕКАБРЬ

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА  И ПОДПИСЧИКОВ 
- УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU