

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 32
(540)

2019

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71852, 70655, 72635

Главная тема: **СОЦИАЛЬНЫЕ ЛИФТЫ**



Валерий Оськин
Национальная Конфедерация
«Развитие человеческого капитала»

Лестницу метут сверху, а не снизу

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Социальные лифты – актуальная и важная тема не только для страны, но и для всех крупных и растущих компаний – считают опрошенные эксперты .

Впервые в России о ней заговорил Валерий Оськин, как и ранее он открыл нам тему человеческого капитала.

Его материал в номере.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



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

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

стр. 27

Конкурс даёт шикарные возможности для бизнес-нетворкинга...

Дмитрий Трепольский,
PRONLINE.RU



стр. 37

Китайцы любят пускать беседу «по кругу»: одно и то же повторяется два-три раза...

Китайские подчиненные не ценят человеколюбие начальника...

“**П**уть в тысячу ли начинается с одного шага». Чаще всего именно эта фраза произносится после подписания...

Светлана Филиппова



5

РЕКРУТМЕНТ

Социальные лифты. Ценен тот, кто преодолевает трудности, проблемы

Валерий Оськин,

Национальная Конфедерация «Развитие человеческого капитала»

17

СОЦИАЛЬНЫЕ ЛИФТЫ

Наверх пробьются единицы

Алексей Коренев, ГК «Финам»

21

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

Тема социальных лифтов актуальна для российских компаний, поскольку это очень сильный фактор мотивации и достижения ключевых результатов

Дмитрий Низковский, Группа ПСН

24

СОЦИАЛЬНЫЕ ЛИФТЫ

Топы уже стоят почти как спортсмены и «продаются»...

Валерий Сидоренко,

Digital-агентство «Интерiuм»

27

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

Компании обязаны создавать условия для развития сотрудников

Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

31

КОММЕНТАРИЙ

НЕОРДИНАРНОСТЬ – основной мой принцип

Владимир Якуба, бизнес-тренер

34

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Без интуиции никак

Валерий Сидоренко,

Digital-агентство «Интерiuм»

37

ОБЗОР КНИГИ

Сотрудничество – это своего рода война

Светлана Филиппова

51

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ

Дать задание совсем не значит, что оно будет исполнено

Тахир Базаров

53

УВОЛЬНЕНИЯ

Массовые сокращения в «Сбербанке»: анализ судебной практики по аналогичным спорам

Татьяна Горошко, Юрист

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

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 03.10.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Социальные лифты. Ценен тот, кто преодолевает трудности, проблемы

Валерий Оськин, легендарная личность в бизнесе России. Именно он впервые анонсировал и много сделал для популяризации темы ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ. В начале 2000х никто не понимал, что это и зачем. Сегодня об этом говорит премьер, многие крупные компании. Сегодня Валерий Оськин поднимает новую тему - СОЦИАЛЬНЫЕ ЛИФТЫ. Согласитесь, очень актуальная и важная со всех сторон тема и задача.

А. Гончаров по материалам интервью с Валерием Оськиным



Валерий Оськин

Национальная
Конфедерация «Развитие
человеческого капитала»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Управлять – значит предвидеть» (Екатерина Вторая)



Это известное высказывание подарила миру принцесса Фике София Фредерика Августа Анхальт-Цербстская, ставшая российской императрицей. И с тех пор никто не опроверг то, что человек, управляющий любыми процессами должен уметь заглядывать в будущее и предсказывать примерные сценарии развития событий. Это компетенция, необходимая управленцу. Специалисту по персоналу, особенно в наше время быстрых перемен желательно «чувять», предугадывать, чтобы уловить то новое, что заносят быстрые ветра перемен на рынок труда. Поток изменений растет, отследить все труднее. Для этого и нужны такие узкоспециализированные журналы, как тот, в который я пишу. Они способствуют продуктивному, профессиональному предвидению.

Попробуем предсказать. В сентябре 2019 года 62% опрошенных фондом «Общественное мнение» (ФОМ) подтвердили, что в России в данный момент экономический кризис. Центр финансовой стабильности и развития

китайского Университета Хэняня, тоже предсказывает нашей стране кризис, одной из главных причин которого называет низкое качество управления. Российские эксперты подтверждают наличие и важность управленческого кризиса, и кадрового голода на активных, грамотных специалистов по управлению во всех сферах жизни: политике, социалке, бизнесе и пр. Не затрагивая остальных сфер, остановимся на бизнесе.

Речь пойдет об активных управленцах, которые могут заинтересовать вашу организацию как кандидаты на менеджерские вакансии разного уровня. Перемены и новые вызовы рынков и технологий вынуждают компании искать управленцев с иными, более соответствующими времени компетенциями и имеющими более высокую эффективность. Как говорит немецкая пословица: «Лестницу метут сверху, а не снизу». Таким образом, тех, кто будет руководить, надо искать и отбирать.

Многие HR-ы в наше время, в перечне своих многочисленных функциональных обязанностей имеют поиск новых сотрудников на открывающиеся вакансии, оценка их, подготовка к интервью с первыми лицами компании. Я думаю, что вы уже уловили многочисленную официальную информацию о конкурсе управленцев «Лидеры России» или зафиксировали, что кто-

то из друзей, сотрудников или просто знакомых принял в нем участие.

Чаще всего эта информация отрывочна и субъективна или полна официоза и приукрашиваний. Она кажется неважной для напряженной и информационно емкой деятельности HR-а.

ЖЕЛАТЕЛЬНО «ЧУЯТЬ», ПРЕДУГАДЫВАТЬ, ЧТОБЫ УЛОВИТЬ ТО НОВОЕ, ЧТО ЗАНОСЯТ БЫСТРЫЕ ВЕТРА ПЕРЕМЕН НА РЫНОК ТРУДА

И это длится до того момента, пока на вашем горизонте не появится кандидат, принимавший участие в этом конкурсе и зафиксировавший это в своем резюме.

Как рекрутеру отнестись к новой строке в резюме

Последние два года в резюме управленцев – кандидатов на руководящие должности стали появляться строки «участник/ финалист/ победитель конкурса «Лидеры России». Это – новое в самопрезентации управленцев.

Конкурс был инициирован государством в 2017 году. В 2018 среди кандидатов на рынке управленческого

труда появились люди, участвовавшие в конкурсе, но их еще было немного. Весной 2019-ого уже завершился второй конкурс. Заявку на каждый из них подали более 200 тысяч россиян. Были такие, кто не сумел пройти даже регистрацию. Она тоже играла роль отборочного фильтра. Некоторые из за-

регистрированных участников прошли только первые этапы. Несколько сотен дошли до финала. Около 100 человек стали победителями. Естественно, эта информация интересна рекрутеру для правильной оценки личности кандидата и его потенциальных возможностей.

В 2019-ом «Лидеры России» уже стал реальным социальным лифтом. Исключительно, для победителей конкурса!

Но не только они являются ценными кандидатами. В книге Фазиля Искандера «Кролики и удавы» есть такой диалог:

« — Победа! Победа! — закричал Возжаждавший, приплясывая на месте. — Победа разума!



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

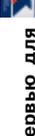
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

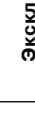
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



ПОВЫШАЕТ ЛИ УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ «СТОИМОСТЬ» КАНДИДАТА?



— Не надо злоупотреблять словом «победа», — поправил его Задумавшийся, — даже если это победа разума... Я бы вообще выкинул это слово... Я бы заменил его словом «преодоление». В слове «победа» мне слышится торжествующий топот дураков...»

Фазиль Искандер понимал, что ценен тот, кто преодолевает трудности, проблемы. И не так уж обязателен венец победителя.

Официальная пропаганда через газеты-журналы, телевизор и интернет продвигает победителей конкурса, сообщает, что они назначаются на должности в федеральные органы власти, получают высоких наставников-покровителей уровня губернатора, министра, сенатора, генерального директора крупной государственной корпорации. Победителями занимаются, их обучают за госсчет в РАНХиГС, рекомендуют на хорошие вакансии или даже создают под них новые рабочие места в федеральных, региональных и местных властных структурах, в государственных корпорациях.

А участники конкурса с хорошим управленческим опытом и знаниями, которым не повезло войти в сотню победителей? Их уже сотни тысяч! Кто в них заинтересован после того, как отгремели фанфары?

Эта тема уже звучит в HR-среде в формате личных впечатлений и вопросов:

- Как относиться к этой информации в резюме интересного для нас кандидата?
- Повышает ли участие в конкурсе «стоимость» кандидата?
- Стоит ли «использовать» в своей организации таких людей?

В поисках ответов на эти вопросы, национальная конфедерация «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК) решила изучить мнение профессионалов о конкурсе и его ценности для работодателей. С этой целью Центр объективных мнений (ЦОМ) «Социальные лифты» в 2019 году провел в социальных сетях добровольный опрос специалистов по персоналу: «Конкурс «Лидеры России» – новый социальный лифт?».

Опрос родился из того, что мнения специалистов по персоналу о конкурсе имеют гигантский разброс. Одни еще в 2017-ом отнеслись к нему как к пропагандистской акции властных структур. Другие считали его очередным инструментом для распиливания бюджетных денег. Третьи говорили, что государственные инициативы всегда бездарно неэффективны. Четвертые ссылались на бесполезность много-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

численных создаваемых кадровых резервов. Пятые обращали внимание на возможность провести через конкурсы и резервы «своего человечка» на хорошее место в госструктурах. Есть и шестые, десятые, сотые негативные варианты мнений. Они охватывали почти половину специалистов по персоналу.

Оставшаяся половина радовалась новым современным и цивилизованным подходам к оценке управленцев на конкурсе, удивлялась его неожиданным масштабам и видимой непредвзятости. Правда, последнее, практически у всех не вызывало доверия. Ну, доверием в нашей стране, последнее время, как вы сами знаете...

Таким образом, конкурс оказался столь новым и интересным явлением, что прежде, чем говорить о результатах опроса, надо про условия участия и технологии «Лидеров России» немного рассказать.

Кратко про конкурсы 2017–2018 и 2018–2019

Первое, что радует и удивляет при знакомстве с информацией о конкурсе «Лидеры России» – доступность для кандидатов вне зависимости:

- от места жительства,
- от социального статуса,

- от материального положения,
- от наличия или отсутствия связей для карьерного скачка на федеральный уровень.

Благодаря такому подходу, участие в конкурсе смогли принять сотни тысяч управленцев из государственных и коммерческих структур, индивидуальные предприниматели со всех федеральных округов России.

Второй неожиданный момент – для проведения оценочных мероприятий конкурса государством были приглашены профессиональные бизнес-компании по оценке персонала, имеющие опыт отбора управленцев высокого уровня для очень успешных организаций разных форм собственности, от госкомпаний до крупного частного российского и иностранного бизнеса.

Третье: государственные заказчики этого мероприятия не очень «мешали» оценщикам в формировании эффективных конкурсных процедур. И это тоже радует. Я знаю об этом «из первых уст» от членов нашей Конфедерации, которые участвовали в оценке конкурсантов.

Три этих удивительных факта должны были бы породить интерес к конкурсу при дефиците эффективного и квалифицированного управленческого персонала.



На сегодня завершились два конкурса, в прошлом и в этом году. Есть результат: около 200 финалистов, о карьере которых чиновники заботятся, приглашая их на государственную службу и в государственные корпорации на управленческие позиции различного уровня. Для них карьерный социальный лифт сработал! А есть 2-3 сотни тысяч управленцев, тоже активных, тоже знающих и способных, готовых к современным управленческим вызовам, которых много в сегодняшнем российском бизнесе. Они и должны являться привлекательной целью для работодателей России.

Прежде, чем поделиться с вами результатами опроса, проведенного ЦОМ «Социальные лифты», приведу несколько официальных фактов, лозунгов и высказываний.

Первый «Открытый конкурс для руководителей нового поколения» запущен администрацией Президента РФ осенью 2017 и повторен осенью 2018. Почти полмиллиона российских менеджеров попробовали его осилить, тысячи прошли испытания частично, сотни вышли в финалы. Первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ Сергей Кириенко на ПМЭФ-2019 заявил, что победители конкурса «Лидеры России» имеют реальную востребованность, как новые управленцы в органах государственного управления, и возвращение лидеров стало

приоритетной задачей государства. Президент России Владимир Путин подтвердил: «Следует создать социальные лифты с использованием механизмов конкурса «Лидеры России». Это значит, что высшая власть страны признала конкурс действующим социальным лифтом для управленцев при назначении на должности в федеральные и региональные органы власти, а также, в госкорпорации.

А бизнес готов признать? Готов воспользоваться ситуацией и усилить свои управленческие ресурсы?

Следует ли рассматривать участников конкурса на управленческие позиции вашей компании?

Для поиска ответа на этот вопрос ЦОМ вполне логично обратился к HR-специалистам, реально отвечающим за подбор управленцев для бизнеса. Оказалось, что их мнение о конкурсе варьируется в широчайших пределах: от одобрения и даже восхищения до полного неприятия.

Сторонников обоих мнений много.

Эксперты ЦОМ, тоже высказали свое непредвзятое мнение.

Первое. Отношение практиков HR-рынка к тестам, как инструменту при оценке управленцев.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Александр Стома, Генеральный директор «Cotrasco Group», так сформулировал это отношение: «Тесты – это удел тех, кто готовился к ЕГЭ, и мой опыт говорит, что умение отвечать на вопросы тестов не всегда соответствует умению делать дела».

Руководитель направления подготовки HR-специалистов Хакасского государственного университета, Ольга Арлашкина: «Считаю важным - если конкурс и продолжать, то инструменты и исполнителей оценки ежегодно нужно менять для исключения ангажированности».

Часть респондентов нашего опроса и некоторые участники конкурса говорили о несовершенствах и технологических нарушениях в процессе оценки. Что не может не вызывать недоверие в профессиональной среде. Это два.

Ещё одна группа популярных негативных оценок основана на том, что конкурс – государственная инициатива. Исходя их многочисленных примеров, которые уже много лет постоянно наблюдают CEO и директора по персоналу: госинициатива не может быть реально полезна для всего бизнеса. Не может быть честной и неполитизированной. Это третье.

При этом конкурс «Лидеры России» существует и собирает сотни тысяч

управленцев со всей страны, а в 2018 году и из-за рубежа. Менеджеры идут на конкурс добровольно, они амбициозны, уверены в себе, не боятся и хотят карьерно расти. Хотят наращивать свои компетенции. Чтобы понять, кто они, взглянем на состав (по данным источника «ЛИДЕРЫ РОССИИ») участников дошедших до «полуфинала»:

- Руководство среднего звена - 30%;
- Руководство высшего звена - 25%;
- Линейное/функциональное руководство - 13%;
- Глава организации - 12%;
- Акционер/собственник - 11%;
- Ведущий специалист – 8%;
- Члены правления – 1%.

Увидев основные плюсы-минусы конкурса, оценив реальный состав конкурсантов-полуфиналистов, пора ознакомиться с тем, что на самом деле думают практики управления персоналом. Для этого, вернемся к экспертному опросу Центра «Социальные лифты». Он содержал 6 вопросов, оценивающих конкурс с разных точек зрения.

Не буду рассматривать все, а остановлюсь на главном для HR-ов вопросе.

«Является ли для Вас, как профессионала по подбору персонала конкурентным преимуществом кандидата на должность в вашу компанию участие и прохождение этапов конкурса?» Диаграмма ответов показывает.

Только 5% сочли преимуществом победу в конкурсе. 48% предпочли участников, прошедших отдельные этапы. Из них: 21% успешных в тестах на управленческий потенциал; 12% - на общие знания и способности; 11% оценили выход в финал.

Что важно! Почти половина опрошенных, 47% – не посчитали участие в конкурсе преимуществом для кандидатов на управленческие позиции в свою компанию.

Является ли для Вас, как HR-а
(профессионала по подбору персонала) конкурентным
преимуществом кандидата на должность в вашу
компанию участие и прохождение этапов конкурса?



Источник "ЦОМ "Социальные лифты"

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эти цифры иллюстрируют отношение ваших коллег по управлению персоналом к «кандидатам из конкурса».

Татьяна Ананьева, директор по развитию «Апостроф-медиа», так прокомментировала эти итоги: «То, что участие в конкурсе (и победа в нем) не считается преимуществом, при этом многие считают, что модель компетенций, которые оценивались в ходе конкурса соответствует модели эффективного руководителя – это интересный факт. ... Возможно, что участие в конкурсе будет плюсом, но вряд ли будет ярким преимуществом. Также в некоторых случаях это может быть истолковано и не в пользу кандидата - большие амбиции и желание делать большие проекты государственного масштаба могут быть фактором демотивации кандидата при интеграции в достаточно ограниченные системы корпоративного мира (где есть своя стратегия, логика, правила и возможности). Будет риск того, что кандидат, почувствовавший однажды вкус чего-то «большого и масштабного», будет все время искать подобные варианты, а значит будет менее лояльным к компании (это вопрос к профилю мотивации сотрудника). Такая трактовка тоже возможна в ряде случаев».

Для более объёмного видения отношения работодателей к конкурсу приведу еще несколько цифр и экспертных мнений по итогам опроса «Конкурс

«ЛИДЕРЫ РОССИИ» – новый социальный лифт?»

1. Главная цель конкурса – поиск, развитие и поддержка перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций. Более трети, 39% респондентов признали эту цель достигнутой. Таким образом, само участие управленца в конкурсе уже повышает его качество в глазах более, чем трети работодателей. Это факт. Наталья Куликова, партнер «Hill International», уверена, что конкурс будет способствовать не только повышению качества государственного управления, но и развитию управленческой культуры в целом. И предсказывает, что доверие к конкурсу будет постепенно расти.

2. Набор компетенций, оцениваемых на конкурсе 2018-2019гг., включал в себя 8 позиций:

- лидерство,
- нацеленность на результат,
- стратегическое мышление,
- умение работать в команде,
- коммуникация и влияние,
- внедрение изменений,

- инновационность,
- социальная ответственность.

Опрос показал, что 80% респондентов сочли этот набор соответствующим требованиям к кандидатам на позиции управленцев высокого уровня в условиях современной России. Результат очень хороший, в сочетании с непредвзятостью опроса, позволяют учитывать замеры лидерских показателей кандидатов при их отборе в компанию. Хотя замер замеры разны.

Татьяна Ананьева высказала такое мнение: «Многие считают, что модель компетенций, которые оценивались в ходе конкурса соответствует модели эффективного руководителя. Тут возможны разные трактовки. Во-первых, многие HR-ы сами в конкурсе не участвовали и лишь поверхностно знакомы с этой системой оценки, у них нет достаточной информации, чтобы принимать «к зачету» данные от конкурса. Во-вторых, у компаний свои модели компетенций руководителей и системы оценки и прямой перенос («зачет») не всегда релевантен».

3. ЦОМ «Социальные лифты» получил ответы от 1074 респондентов - ваших коллег. Состав ответивших таков: 26% - директора по персоналу, 46% - сотрудники служб по персоналу, 13% - руководители рекрутинговых/консалтинговых компаний, 9% - руководители

компаний. Среди них: 55% - опытные HR-ы со стажем 5 - 15 лет, а 35% - со стажем более 15 лет. Это достаточно релевантная выборка, следовательно, в настоящее время результаты опроса показывают реальную картину отношения HR-ов к конкурсу и конкурсантам.

Выводы из опроса.

Следует ли рассматривать участников конкурса на управленческие позиции вашего предприятия? Мы рекомендуем использовать участников конкурсов «Лидеры России» как кандидатов. При этом:

1. Этапы конкурса, пройденные кандидатом, являются только ориентирами, которые помогут выбрать на какой управленческий уровень можно его поставить. Но *многие не дошедшие до полуфинала обладают компетенциями, знаниями, умениями и целеустремленностью, и другими полезными качествами, которые не измеряются на конкурсе, выше финалистов конкурса.* Помните об этом.

2. Конкурс как ресурс управленцев еще не оценен половиной работодателей. Кто раньше оценит его, получит больший выбор.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

3. Набор лидерских компетенций, изучаемых на конкурсе, может не совпадать с таковым в вашей компании. Это повод, с одной стороны, еще раз критически присмотреться к своему набору, а с другой учитывать это несоответствие при оценке кандидата.

4. Во время проведения собеседования с кандидатом на управленческую позицию у вас появляется новая тема – конкурс «Лидеры России». Она может быть продуктивной частью интервью, даже, с кандидатом не участвовавшим в конкурсе.

Цитату Лао-Цзы: «Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает» можно отнести и к не пришедшим еще в вашу компанию управленцам, готовым сделать ее великой.

Завершаю статью простым пожеланием – смотрите, есть ли в резюме претендента на любой менеджерский уровень строка «участник/ финалист/

победитель конкурса «Лидеры России» и используйте информацию, полученную из этой статьи.

Кстати, если нет такой строки, то уже естественен вопрос «Почему не участвовал?»

Рад, если рассуждения, основанные на опросе ЦОМ «Социальные лифты» помогут вам в этом. Конкурс «ЛИДЕРЫ РОССИИ» через пару месяцев уже пойдет на третий заход. Он будет развиваться, но уже сейчас можно пользоваться «свободными» управленцами, прошедшими его различные этапы для решения ваших бизнес-задач.

***Валерий Оськин,**
председатель правления
Национальная Конфедерация
«Развитие человеческого капитала»,
Лауреат премии Капитаны Российского
Бизнеса 2018 (в номинации – лучшие
HR-эксперты)

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Центр объективных мнений «Социальные лифты» создан Национальной конфедерацией «Развитие человеческого капитала» в декабре 2018г. с целью сбора и изучения мнения профессиональных специалистов по персоналу. Респонденты ЦОМ – HR-специалисты и кадровые консалтеры, обладающие уникальными экспертными возможностями в области человеческих ресурсов, в силу своих профессиональных обязанностей по работе с сотнями тысяч экономически активных россиян.



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



Наверх пробьются единицы



Алексей Коренев

ГК «Финам»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ В чем Вы видите актуальность темы «социальные лифты»?

 Конечно, каждая компания – это отдельная история, характеризующаяся своими внутренними принципами и правилами. Где-то в значительной мере опираются на выращивание ка-

штабах страны активно развивается и пропагандируется система повышения квалификации с целью увеличения числа специалистов, способных успешно подниматься по карьерной лестнице, то это пойдет на пользу и всем субъектам внутри национальной экономики. Но надо понимать, что любая кадровая структура любого предприятия – это, по сути, сужающаяся кверху пирамида с разной степенью наклона граней. Так что сколько бы талантливых професси-

ТЕМА «СОЦИАЛЬНЫХ ЛИФТОВ» АКТУАЛЬНА АБСОЛЮТНА ДЛЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ

дров внутри самой компании из числа наиболее активных, умных, энергичных и перспективных специалистов. Где-то больше уповают на экспатов, переманиваемых у конкурентов или управленцев со стороны (особенно, если речь идет о выходе из тяжелой финансовой ситуации), где-то и вовсе отдают предпочтение людям, имеющим дружеские или родственные связи с непосредственным бенефициаром или руководством компании, делая упор на лояльность. Тем не менее, в той или иной мере тема «социальных лифтов» актуальна абсолютно для любой компании, за исключением совсем небольших, где расти попросту некуда. Сказать, что это проблема государства, было бы не совсем верным. Конечно, если в мас-

оналов не работало на низовых уровнях, наверх пробьются все равно единицы. Да и забывать про знаменитый Принцип Питера, абсолютно применимый к любому трудовому коллективу и определяющему не только кадровые перестановки внутри предприятия, но взаимоотношения внутри коллектива, не стоит.

УИ В чем польза деловых конкурсов как, например, «Лидеры России»?

— Сказать, что конкурсы, типа «Лидеры России» послужат панацеей, способной в краткие сроки сформировать целый пласт высококлассных управленцев с широкими профессиональ-

ными компетенциями и высоким нравственным уровнем, наверное, нельзя. Но определенная польза от подобных мероприятий есть, так как это пусть и не идеальный вариант социального лифта, быть может, в чем-то уступающей системе жесткого естественного

узкоспециализированных навыков, но и в части умения принимать управленческие решения, проявлять инициативу, справляться с нестандартными ситуациями, является одним из важнейших факторов формирования действительно успешной команды.

ЭКСПЕРТЫ В ОБЛАСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ И Т.Д. – СТОЯТ НАМНОГО ДОРОЖЕ, ЧЕМ ЗВЕЗДЫ ШОУ-БИЗНЕСА ИЛИ ИЗВЕСТНЫЕ СПОРТСМЕНЫ

отбора, но все же дающий несомненные положительные результаты.

 **Что должны и могут делать компании для роста и развития персонала?**

— Довольно непростой вопрос, так как очень многое зависит от структуры и профессиональной направленности компании, от принятой корпоративной этики, от поставленных перед предприятием задач (согласитесь, что интенсивный и экстенсивный методы развития компании в значительной мере будут определять и требования, предъявляемые к персоналу, не говоря уже о случаях, когда корпорацию приходится вытаскивать из сложных ситуаций). Несомненно одно – обучение персонала, повышение его профессиональных компетенций не только в части

 **Станут ли в будущем талантливые специалисты и топы такими дорогими и продаваемыми фирме фирме, как спортсмены?**

— Таковые есть и сейчас. Топ-менеджеры и руководители крупных транснациональных корпораций, специалисты по решению экстремальных ситуаций, связанных со спасением бизнеса, попавшего в тяжелое финансовое положение, эксперты в области слияний и поглощений и т.д. – стоят намного дороже, чем звезды шоу-бизнеса или известные спортсмены. Но и результаты их работы, если, конечно, они оказались позитивными, дают эффект несравнимо больший, чем наличие в футбольной команде пары-тройки хулиганов, умеющих пинать мячик.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Кого из известных управленцев и мыслителей вы бы отнесли к числу **ЛУЧШИХ УМОВ РОССИИ?**

— Таковых немало, так что выделять кого-то особо было бы неверным, ибо можно нечаянно обидеть остальных, не менее достойных. И, тем не менее, я бы отметил Сергея Галицкого, сумевшего без каких-либо связей или помощи со стороны, и начав с крохотного магазинчика, создать крупнейшую ритейлерскую сеть в стране, число торговых точек в которой уже приближается к двадцати тысячам. А после продажи «Магнита» успешно реализовавшего идею крупного футбольного клуба, входящего в число лидеров, детских спортивных школ и еще ряда объектов

социальной инфраструктуры, столь необходимых региону.

*Алексей Корнев,
аналитик **ГК «Финам»**

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

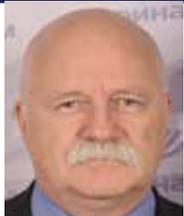
Выпускник радиотехнического факультета Московского Энергетического Института. До прихода в ГК «Финам» работал руководителем аналитического департамента в инвестиционно-финансовой компании «Апекс-консалтинг», ранее, в группе компаний «РЕКА-Капитал» где занимался анализом финансовых рынков и макроэкономических показателей, а до этого руководителем отдела брокерских операций в ЗАО «Инвест-Телеком»

Справка о спикере:

Инвестиционная компания «ФИНАМ», на базе которой сформирована одноименная финансовая группа, основана в 1994 году



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



**Тема социальных лифтов
актуальна для российских
компаний, поскольку это
очень сильный фактор
мотивации и достижения
ключевых результатов**



*Дмитрий
Низковский*

Группа ПСН

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Актуальна ли тема социальных лифтов для крупных компаний и сотрудников?

Тема социальных лифтов актуальна для российских компаний, поскольку это очень сильный фактор мотивации и достижения ключевых результатов. И российская, и мировая практика показывают, что одной из ключевых задач в топ-менеджменте, которую ставит совет директоров первому лицу, является подготовка преемника, потому что высшее руководство и акционеры заинтересованы в успешном продолжении и развитии бизнеса. И важно, чтобы такая система распространялась на все уровни компании. Сотрудник, который отдал компании много лет, знает её внутреннюю структуру в разы лучше, чем человек, пришедший с рынка. Особенно, если специалист смог пройти несколько ступеней карьерного развития в компании. Это специалист абсолютно другого уровня, нежели «новичок». Однако, каждый HR-директор и первые лица компании должны всё равно для себя определить, в какой степени в команду должна поступать «свежая кровь», а где необходимо продвигать непосредственно внутренних сотрудников. Это зависит и от от-

расли, и от стратегии компании, и от многих других факторов.

Что должны и могут делать компании для роста и развития персонала?

— Рост и развитие персонала заключается в комплексной работе и своего рода сотрудничестве между работником и руководителем. Во-первых, руководителю необходимо планировать развитие каждого своего сотрудника, чтобы в дальнейшем понимать перспективы роста и варианты изменений в своём коллективе. В свою очередь, каждый сотрудник должен понимать, какие у него могут быть перспективы, чтобы двигаться с младшей позиции наверх. В идеале он должен разделять принципы работы, принятые в компании, соответствовать ценностям компании, выполнять свой пул задач, быть результативным – в таком случае его рост будет логичным процессом. Компания должна создавать внутренний кадровый резерв, выделять самых талантливых людей и помогать им развиваться, обучая их и поддерживая в работе. Важно также создать внутри компании институт наставничества. Если сотрудник ценный, должна вестись планомерная работа по его возвращению, которую, как правило, берёт на себя непосредственный руководитель. Он должен выстраивать весь процесс не через показатели KPI, а

через ценностный уровень и свою заинтересованность.

Кроме этого, для роста сотрудников в компании важно, в первую очередь, закрывать вакансии своими специалистами и прибегать на рынок, исчерпав ресурс внутренних специалистов. Для того, чтобы делать это осознанно, в компании должна существовать собственная модель компетенций, подразумевающая, какие требования предъявляются руководителям высшего и среднего звена, какие компетенции ещё нужно развивать и какими способами. Немаловажным фактором

является открытость руководства и сотрудников в компании. Специалистам нужно чётко понимать, какие критерии им необходимы для роста, а компания должна способствовать в продвижении каждого сотрудника по карьерной лестнице.

***Дмитрий Низковский,**
вице-президент по операционной
деятельности и персоналу
Группы ПСН

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Группа ПСН работает на рынке недвижимости с 2000 года и является одной из самых крупных частных компаний в России. Основные направления деятельности компании – девелопмент и управление недвижимостью. Всего в девелоперском портфеле компании — около 2 млн кв. м. Подробнее о компании на сайте www.psngroup.ru

Справка о спикере:

Образование: Санкт-Петербургский Государственный политехнический университет, Vlerick Leuven Ghent Management School.

Профессиональный опыт: До прихода в Группу ПСН Дмитрий Низковский работал в инновационном центре «Сколково». Дмитрий занимался управлением строительства бизнес-центров класса А и многофункциональных офисно-лабораторных комплексов для таких компаний, как ЗАО «Трансмашхолдинг», ГК «Ренова», Safmar Group.

Дмитрий Низковский пришел в Группу ПСН в июне 2017 года в должности руководителя отдела стандартизации и оптимизации проектов, а в декабре 2017 года был назначен руководителем отдела управления бизнес-процессами компании. Сейчас Дмитрий отвечает за оптимизацию бизнес-процессов в компании, совершенствование системы управления персоналом и проектами.



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



Топы уже стоят почти как спортсмены и "продаются"...



Валерий Сидоренко

**Digital-агентство
«Интериум»**

В чем Вы видите актуальность темы “социальные лифты”?

«Проблема» социальных лифтов точно всегда актуальна – и для компаний, и для государства. Способные, инициативные, профессиональные хотят и должны расти. А вот есть ли «проблема» – вопрос. Я говорю не про государство, а про

«Лидеры России» полезны и для самооценки, и, в случае успешного прохождения первых этапов, для налаживания полезных связей и карьерного роста с определенной долей вероятности (никто этого не гарантирует и не должен гарантировать, но трудно спорить, что пройти все испытания и стать победителем – это плюс в послужной список, а значит выше стоимость на рынке и больше доверия как к профессионалу). Сейчас активно развиваются региональные конкурсы, где побороться за лидерство можно уже в рамках области, края, республики, так что тренд налицо.

МОЖЕТ БЫТЬ, ЛИФТ ЕДЕТ ВООБЩЕ НЕ ТУДА

компании. Если уперся в потолок в одной компании, но роста хочешь, – ничто не мешает попробовать себя в другом месте. Другое дело, что в какой-то момент ты можешь захотеть остановиться и оглядеться, может быть, лифт едет вообще не туда.

В чем польза деловых конкурсов как, например, “Лидеры России”?

— Польза от этого конкурса уже хотя бы в том, что он появился. Можно много спорить о деталях, методиках, но что такие конкурсы нужны – факт.

Что должны и могут делать компании для роста и развития персонала?

— На этот вопрос надо отвечать либо очень развернуто (написаны сотни книг по этой теме и проговорено множество кейсов), либо очень кратко. В данном случае предлагаю пойти вторым путем – должны делать все, что могут) Если это, конечно, отвечает целям и стратегии компании. Не во всех сферах, не на всех уровнях сотрудников нужно постоянно развивать – это может внести хаос в отлаженные бизнес-процессы. С другой стороны, есть области, где не развивать сотрудника – это прямой

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



путь к снижению эффективности бизнес-процессов до нуля.

У Станут ли в будущем талантливые специалисты и топы такими дорогими и продаваемыми фирма фирме, как спортсмены?

У Кого из известных управленцев и мыслителей вы бы отнесли к числу **ЛУЧШИХ УМОВ РОССИИ?**

— Не всегда популярные и известные – это лучшие. Лучших много, неправильно выделять кого-то одного или нескольких, сравнивая, кто лучше, кто ничуть хуже.

ЕСТЬ ОБЛАСТИ, ГДЕ НЕ РАЗВИВАТЬ СОТРУДНИКА – ЭТО ПРЯМОЙ ПУТЬ К СНИЖЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДО НУЛЯ

— С топами и так похожая ситуация в чем-то, просто это все не очень публичные процессы и узнаем мы о них, как правило, уже из пресс-релизов, новостей на сайте компании или статусов в соцсетях. Так что топы уже во многом «спортмены» (и в прямом, и в переносном смысле), только без примеси шоу-бизнеса в большинстве случаев.

*Валерий Сидоренко, сооснователь и генеральный директор **Digital-агентство «Интерриум»** (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга НР2К)

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для





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



**Компании обязаны
создавать условия для
развития сотрудников**



*Дмитрий
Трепольский*

Pronline.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Актуальна ли тема **СЛ** (социальных лифтов) для крупных компаний и сотрудников, или это проблема государства?



Конечно же актуальна. Социальный лифт в коммерческой структуре, на государственной службе, в университете или в армии функционирует по одним и тем же принципам. Каждому человеку, поступившему на новое

место службы, хочется продвигаться на новую ступень пирамиды, повысить свой профессиональный, социальный и материальный статус. Этот вопрос находится в равной степени в компетенции государства, бизнеса и самих соискателей.

промышленности» и «Газпрома», говорит о том, что в основу конкурсного тестирования положено корпоративное тестирование одной из госкорпораций и их сотрудники имеют преимущество, поскольку знакомы с алгоритмами подобных задач. Но тем не менее, «Лидеры России» – отличный социальный лифт, великолепная возможность проверить свои навыки управленца в поединке с лучшими из лучших. Плюс, конкурс даёт шикарные возможности для бизнес-нетворкинга.

УП Что должны и могут делать компании для роста и развития персонала?

КОНКУРС ДАЁТ ШИКАРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕС-НЕТВОРКИНГА

УП В чем польза конкурсов типа **Лидеры России**?

— Конкурс довольно неоднозначен. То, что среди победителей непропорционально много сотрудников «Газ-

— Как минимум, создавать все условия для того, чтобы у сотрудников оставалось время на саморазвитие. Я с трудом верю, что кому-то после 14-часового не нормированного рабочего дня захочется расти над собой. 8-часовой рабочий день, регулярные тренинги и сетевые школы, поощрение сотрудников, посещающих различные курсы повышения квалификации и тренинги (50% оплата за счёт компании с условием возвращения сотрудником всех средств при досрочном увольнении).

УП Станут ли в будущем талантливые специалисты и топы такими дорогими и продаваемыми фирма фирме, как спортсмены?

— В российских реалиях скорее всего нет. Каждый второй руководитель российской компании искренне считает, что незаменимых сотрудников не существует, поэтому вряд ли станет тратить астрономические средства на привлечение и удержание сотрудников, даже если он несёт «золотые яйца».

УП Кого из известных управленцев и мыслителей вы бы отнесли к числу **ЛУЧШИХ УМОВ РОССИИ?**

— Владимир Довгань, Евгений Ка-сперский, Алишер Усманов, Олег Тиньков, Сергей Галицкий, Никита Михалков.

***Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию первого
в России онлайн PR-агентства
Pronline.ru

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

PRonline — онлайн PR-агентство. Работает на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана. В 2018 году отмечен премией Золотой сайт в номинации «Поддержка и развитие малого и среднего бизнеса России». PRonline – это первое в России онлайн PR-агентство. Основное направление работы – рассылка пресс релизов от лица коммерческих компаний, а также проведение онлайн-пресс-конференций. Проект предоставляет в распоряжение предпринимателей 20-летний опыт и практические наработки одного из ведущих российских PR агентств – Pro-Vision Communications. PRonline дает возможность владельцам бизнеса воспользоваться преимуществами интернет-коммуникаций и напрямую обратиться к журналистам целевых СМИ и позволяет оптимизировать расходы на продвижение бизнеса. В настоящее время с PRonline сотрудничают со СМИ в 206 городах России. В базу онлайн PR-агентства входят более 30 000 адресов журналистов и популярных блогеров.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ТРЕПОЛЬСКОМУ,
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



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 непромышленных подразделениях?**

НЕОРДИНАРНОСТЬ – ОСНОВНОЙ МОЙ ПРИНЦИП



Владимир Якуба

бизнес-тренер

У Гугл отбирает самых лучших и умных, но имеет текучку как у всех (приглашая на работу 1 из 10 тысяч прошедших собеседование кандидатов). Может быть причина текучки как раз в том, о чем пишет автор статьи? (умным трудно с умными?)



Я думаю, что текучесть кадров обусловлена противостоянием умных людей. Умные найдут способ договориться между собой. А причины текучести в крупных компаниях вроде Google следующие (называю 3 основные): 1) Высокая

конкуренция – думаю, вы слышали, что инженеру Google предложили бонус 3.5 млн. за то, чтобы он не переходил в Facebook. Кому-то удастся удержать, кому-то нет. А хэдхантеры часто переманивают ключевых сотрудников. 2) В крупных развивающихся компаниях нет места слабым. Каждому сотруднику нужно постоянно развиваться, чтобы быть на уровне со всеми. Кто-то не выдерживает ритма и уходит. 3) Есть процент людей, которые уйдут по причине переезда, ухода в декрет, личных каких-то обстоятельств. Это тоже нормально. Есть некий процент (в разных сферах он разный), в рамках которого текучесть допустима. И если организация входит в него, то беспокоиться нечего. Но, разумеется, гиганты всегда стремятся к лучшему.

Как Вы собираете свою команду? (принципы и технологии)

— Для подбора людей в команду я использую 11 методов найма. Все перечислять не буду, назову 4 главных:

- поиск на рабочих сайтах;
- поиск в соцсетях;
- прямой поиск;
- рекомендательный рекрутинг.

Основной принцип, который я использую при поиске – неординарность. Неважно, пишу я объявление или составляю сообщение потенциальным сотруднику, делаю это нестандартно. Со структурой, «фразами-якорями», цепляющими внимание, без «воды». Вакансий много сейчас, но они все будто одинаковые. На них не хочется откликаться. И моя задача сделать так, чтобы среди десятков и сотен объявлений кандидаты оставались на моем. Что касается компетенций, я выбираю людей, которые: а) любят свое дело б) нацелены на рост и развитие в) имеют нужные в работе навыки и качества. На образование редко смотрю. В приоритете эти 3 компетенции.

Достаточно ли поставить во главе команды одного умного руководителя?

— Все зависит от размеров компании. И, разумеется, команда должна быть подходящей. Даже умный руководитель не сможет заставить некомпетентных работников довести дело до идеала.

Какие новомодные hr идеи Вам кажутся надуманными и почему?

— Здесь дело даже не в самих идеях, а в том, как люди их интер-

претируют. Вот, например, так называемый найм вслепую. Это когда HR-менеджер смотрит только на качества и компетенции специалиста, а на остальные параметры (пол, этническую принадлежность, университет и т.д.) – нет. С одной стороны правильно не обращать внимание на эти вещи. Я и сам когда принимаю на работу специалиста, смотрю на то, справится человек с работой или нет, если да, и он это докажет, я его возьму. С другой стороны, в некоторых компаниях скрывается слишком много информации: и образование, и хобби, и фото, и организации, в которых работал кандидат. Это уже перебор. И не потому что, например, внешность отталкивающая, нет, просто если на фото человек с другом на природе, это уже говорит о многом. Все равно некоторые люди отсеются, не вижу смысла что-то скрывать, чтобы потом все равно не принять на работу.

Идеальная команда – что это в вашем понимании?

— В моем понимании идеальная команда – это люди, во-первых, компетентные, во-вторых, с внутренней искрой. Которые в 9 утра приходят на работу с интересом и желанием что-то попробовать, внедрить, проверить, достичь результата. Отношения в коллективе, на мой взгляд, должны основываться на взаимном доверии и уважении. В этом случае будет 100%-ная отдача.

***Владимир Якуба,**
 бизнес-тренер, Лауреат премии
 Капитаны Российского Бизнеса 2019
 в номинации Лучшие бизнес-тренеры

Эксклюзивно для 



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



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

Без интуиции никак

У Гугл отбирает самых лучших и умных, но имеет текучку как у всех (приглашая на работу 1 из 10 тысяч прошедших собеседование кандидатов). Может быть причина текучки как раз в том, о чем пишет автор статьи? (умным трудно с умными?)

У тобы компетентно ответить на этот вопрос, надо хорошо знать Google изнутри, я никогда не работал в таких корпорациях, поэтому могу высказать лишь предположение. У текучки может быть много причин, и в случае с Google (по крайней мере, исходя из легенд, которые о них ходят), возможно, она действительно в том, что корпорация собирает лучших и.... дает им много свободы и возможностей для развития. Так что причина не в том, о чем пишет автор статьи, а в том, что сильные и умные (как и в любой другой компании, но тут



Валерий Сидоренко

**Digital-агентство
«Интериум»**



им еще и ресурсы дают) быстро становятся еще сильнее и умнее и идут развивать что-то свое. Зачастую, с благословения компании. В этом смысле это «хорошая» текучка при правильном управлении.

Но если говорить об экономической эффективности, то, главное, чтобы человек успел принести максимальную пользу компании, а не только себе. Опять же при правильном управлении умные с умными без пользы для дела лбами не столкнутся.

Как Вы собираете свою команду? (принципы и технологии)

— В нашей сфере практически всегда продукт индивидуальный, уникальный, творческий и очень зависит от человеческого фактора. Поэтому каждый сотрудник компании – это жемчужина, отобранная вручную. Я мог бы много написать слов о том, как мы технологично подходим к этому процессу: что у нас есть и тестовые задания, в том числе прямо во время собеседований, и рекомендации проверяем, и решение делать человеку предложение или нет принимается коллегиально, и внедрять тестирование нужно обязательности типа тех, что разработали гуру в HR типа Детек групп и т.д.

Все это есть, но все это будет лукавство. В нашем случае очень важную

роль играет интуиция и удача (очень многие научились себя продавать и каков человек в деле, особенно в кризисной ситуации, узнаешь только по факту). Поэтому, если человек понравился, если он близок по ценностям (честность, открытость, подход к делу, желание развиваться и узнавать новое и т.д.) и профессионал хотя бы по портфолио, беседе и тестовому заданию – то мы всегда даем возможность поработать у нас и показать себя. За 1-3 месяца в 99% случаев можно понять, устраиваем ли мы друг друга.

Но даже если опыта у кандидата пока еще не хватает, но нравятся подход к делу и близкий взгляд на жизнь – то нам по пути. В ритме работы агентства любой учится очень быстро при желании.

Достаточно ли поставить во главе команды одного умного руководителя?

— Недостаточно, но важно. Я в принципе люблю умных людей и мы собираем команду именно по такому принципу. Всегда надо думать. Даже если иногда это снижает скорость, то конечный результат получается несравнимо лучше. Не все клиенты выбирают для себя подрядчика с таким подходом, но зато если выбирают – то это всегда на долго.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие новомодные hr идеи Вам кажутся надуманными и почему?

— Любые идеи и эксперименты – хорошо. Мир меняется, парадигма, когда ты долго шел к профессии, стал профессионалом и всю жизнь в этой сфере проработал, – уже работает далеко не во всех сферах. С одной стороны, стало меньше глубины, с другой стороны, раздвинулся горизонт. А с третьей стороны нужно автоматизировать все, что возможно. Как в таких условиях находить «своих» сотрудников и как сделать так, чтобы они были всегда на своем месте и эффективны для компании – вопрос очень сложный. В таких условиях назвать какой бы то ни было инструмент или подход в HR надуманным было бы преступлением. Надо тестировать и замерять эффективность, причем через 3 года может уже все быть иначе.

Идеальная команда – что это в вашем понимании?

— В нашей творческой сфере, когда людей немного, но каждый может сыграть решающую роль, все достаточно просто: если в команде на первом месте качество, в подходах – развитие себя и Клиента, а в отношении друг с другом диктат совести, уважения друг к другу и Клиенту – в общем, вполне себе христианские принципы, то обо всем можно договориться, преодолеть все и сдвинуть любую гору.

***Валерий Сидоренко**,
сооснователь и генеральный директор **Digital-агентство «Интерриум»** (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга HR2K)

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Опыт реализации PR, digital, антикризисных проектов - более 10 лет. Лауреат проекта «Кадровый резерв – профессиональная команда страны» по г. Москве, Лауреат Рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров» (2015, 2017, 2018). Член отраслевых ассоциаций - РАСО, АКОО, АМР.



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



Сотрудничество – это своего рода война



Светлана
Филиппова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Особенности китайской культуры и менталитета

 Хорошо известно, что это сложный язык с иероглифической письменностью и необычным для европей-

иероглифы, но у вас выработается память на них и процесс усвоения пойдет быстрее.

И здесь автор вспоминает старую поговорку, которой руководствовались все успешные музыканты: «Талант — это хорошо, но у музыканта должен быть железный зад». Так же и в случае с изучением китайского языка: даже не имея особых способностей, вы преуспеете больше, чем одаренный,

ЕСЛИ ХОТИТЕ ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, СТАРАЙТЕСЬ КАЧЕСТВЕННО ОВЛАДЕТЬ ПРОИЗНОШЕНИЕМ И ТОНАМИ

ского уха звучанием. Так и есть, но овладеть основами китайского языка возможно и желательно. Китайский очень логичен и лаконичен. Порядок слов в предложении — строгий, его нельзя менять. Если вы четко и уверенно знаете, как выстраивать фразу, собеседнику китайцу будет легче вас понимать. Слова, конечно, тоже надо знать, но их можно находить в словаре и подставлять в грамматические конструкции, и тогда вас поймут.

Поэтому, если хотите произвести впечатление, старайтесь качественно овладеть произношением и тонами. Для этого нужно примерно полгода. Еще примерно год-полтора потребует на то, чтобы разобраться с иероглификой. Нет, вы не запомните все

но неусидчивый человек, если будете заниматься по два часа ежедневно (сам я именно так и делал, когда был студентом).

Интересная особенность Китая: из-за обилия наречий и диалектов иногда происходит путаница с обозначением. Например, 10 в литературном китайском обозначается как «ши», а цифра 4 — как «сы». Жители регионов южнее реки Янцзы могут произносить «ши» как «си» или «сы», а «сы» — как «ши» или «си». Причем это будет произноситься с разными тонами, поэтому вариаций очень много. Так что путаница почти гарантирована. Во избежание недоразумений китайские торговцы придумали обозначать цифры комбинациями из пальцев.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Обращаться к собеседнику-китайцу по имени невежливо: необходимо назвать его фамилию и должность. То есть достаточно правильно произнести фамилию, и тем самым задача упростится. В Китае наиболее распространены около десяти фамилий, их использует примерно 50% китайцев. С именами всё сложнее: обычно родители выбирают имя, которое обозначается одним- двумя иероглифами. Поэтому

помните, что с коллегами по работе заводить интимные отношения нельзя. Это золотое, всем известное правило, которое иногда нарушают.

Если вы мужчина и вступаете в связь с китайской коллегой по работе, то, с ее точки зрения, вы в какой-то степени становитесь ее супругом и оказываетесь «под ее началом».

ОБРАЩАТЬСЯ К СОБЕСЕДНИКУ-КИТАЙЦУ ПО ИМЕНИ НЕВЕЖЛИВО: НЕОБХОДИМО НАЗВАТЬ ЕГО ФАМИЛИЮ И ДОЛЖНОСТЬ

му вариаций может быть очень много, устоявшихся имен, как у европейцев, в Китае нет. Иногда, не видя человека, можно угадать его пол по тому, как написано имя, но зачастую это совершенно невозможно. Если имя — название цветка или содержит иероглиф «красивый», то его носитель женского пола. Если в имя входят иероглифы «железо», «солдат» или «сила», то его обладатель может с большой долей вероятности оказаться мужчиной.

Китайская семья

Семья для китайцев — святое. С китайскими знакомыми никоим образом нельзя шутить на тему их семьи. Если вам придется работать с китайцами,

Опасность может поджидать вас в командировке. Вы едете со своей сослуживицей (секретаршей, переводчицей и т. п.) в другой город, активно работаете весь день, а вечером в гостинице она начинает оказывать вам недвусмысленные знаки внимания и намекать, что не против познакомиться поближе.

Тут тоже не стоит обольщаться. Скорее всего, это совсем не любовь, а желание вашей спутницы что-то от вас получить. Но конфликтовать в командировках опасно — эффективность работы упадет, девушка может отомстить, поставить вас в неловкое положение перед партнерами и создать много неудобств. Если речь идет

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

о переводчице, может возникнуть еще больше проблем. В общем, стоит вспомнить стратегию «Притвориться дураком», то есть не отказывать грубо, а делать вид, что вы не понимаете намеков. По возвращении из командировки, конечно же, надо сделать так, чтобы избежать повторения подобных ситуаций.

ководители устраиваются друг напротив друга.

Второй: руководители сидят рядом, другие участники садятся по принципу «чем ниже должность, тем дальше от начальства». На переводчиков это правило не распространяется. Если переводчиков несколько, то главные переводчики садятся возле глав де-

С КИТАЙСКИМИ ЗНАКОМЫМИ НИКОИМ ОБРАЗОМ НЕЛЬЗЯ ШУТИТЬ НА ТЕМУ ИХ СЕМЬИ

Китайский деловой этикет

Китайский деловой этикет ассоциируется со сложным сводом строгих правил, однако те, кто бывал в Китае, могут посчитать, что нормы этикета там намного проще, чем в Европе.

Главы делегаций садятся друг напротив друга, справа от них — вторые по статусу люди, слева — третьи, дальше все садятся по убыванию значимости должностей. Переводчики должны сидеть рядом с главами делегаций, а справа или слева — не имеет значения. Остальные члены делегации рассаживаются, как было описано выше. Если стол круглый, может быть два варианта рассадки.

Первый — примерно такой же, как и за прямоугольным столом, то есть ру-

легаций, но не между ними, а остальные занимают места между другими участниками мероприятия, чтобы при необходимости помогать им общаться. Круглые столы, как правило, используются во время приемов пищи, то есть когда возможно неформальное общение.

При знакомстве происходит обмен визитками — карточку надо вручать и принимать двумя руками. После того как вы получили визитки китайского партнера и его коллег, их можно убрать в карман или разложить перед собой на случай, если возникнет необходимость заглянуть в них, чтобы не ошибиться в имени или должности собеседника.

Обмен подарками — важный аспект этикета. На эту тему написано очень



**КИТАЙЦЫ ЛЮБЯТ ПУСКАТЬ БЕСЕДУ «ПО КРУГУ»:
ОДНО И ТО ЖЕ ПОВТОРЯЕТСЯ ДВА-ТРИ РАЗА**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

много, и обычно отмечается, что ритуал очень сложен и имеет много ограничений. Китайцы любят дарить сувениры, изделия народных промыслов и другие предметы, имеющие отношение к их культуре. Эти вещи могут выглядеть вполне простыми, однако в них может быть скрыт какой-то символ или они могут ассоциироваться с древней легендой. В ответ надо тоже что-то дарить. Самое простое — взять пример с китайских друзей и подарить что-нибудь, связанное с культурой.

Представьте, что у вас почти получилось: вы договорились на встречу с партнером. Но что делать дальше? Константин Батанов дает несколько ценных советов.

Во-первых, надо подготовить наглядную и яркую презентацию проекта. Китайцы воспринимают цветовую не так, как европейцы. То, что вам представляется разноцветным, скорее всего, покажется недостаточно ярким вашим китайским знакомым. Китайцы любят агрессивные сочетания цветов. Содержание презентации должно быть конкретным, но избегайте избытка деталей. Осветите суть проекта, дайте информацию об основных производственных и финансовых показателях, достоинствах проекта, особенностях местного налогообложения, мерах господдержки. В то же время не допускайте упрощения. Незатейливость и простота не привле-

кают, так как наталкивают на мысль о слабых конкурентных преимуществах. Подразумевая такой подход, китайцы употребляют словосочетание «упаковать проект» — создать впечатление, будто всё не так просто.

Во-вторых, презентация должна быть китаезычной. Все материалы, которые имеют отношение к проекту, тоже следует перевести на китайский.

В-третьих, в продвижение проекта надо вкладываться. Необходимо не только готовить документацию и сопутствующие материалы, но и посещать профильные выставки, встречаться с нужными людьми, то есть ездить в Китай и принимать китайские делегации у себя.

В самом начале переговорного процесса — когда вы еще не являетесь партнерами и общение не налажено — не стоит сразу переходить к делу. Если вы начнете поднимать рабочие вопросы в первые минуты первой встречи, может создаться впечатление, будто вы хотите использовать собеседника для решения своих задач. Это, по расхожему китайскому выражению, «ранит чувства».

К встречам с партнером необходимо готовиться: четко представлять себе свои цели и запастись ясными аргументами на случай спора. Причем важно понимать актуальность

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



КИТАЙСКИЕ ПОДЧИНЕННЫЕ НЕ ЦЕНЯТ ЧЕЛОВЕКОЛЮБИЕ НАЧАЛЬНИКА

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

собственных доводов для другой стороны. Крупные китайские госкорпорации больше интересуют долгосрочные перспективы сотрудничества, а малый бизнес — краткосрочные. Привыкайте к тому, что китайцы любят пускать беседу «по кругу»: одно и то же повторяется два-три раза. Обычно это делается с целью в чем-то убедить вас.

Вы должны действовать так же. Имеется в виду не то, что необходимо несколько раз повторять каждую фразу, а то, что, высказав один раз некую мысль, вы должны попытаться закрепить ее в сознании ваших визави, вернувшись к тому же вопросу. То есть беседа идет «по спирали». Если китаец вам что-то говорит, задавайте вопросы, не стоит надеяться на то, что потом всё само собой прояснится. Если вы будете задавать много вопросов при рассмотрении поступающих предложений, это, во-первых, сделает ситуацию более понятной, а во-вторых, если партнер задумал ввести вас в заблуждение, покажет ему, что вы не такой уж и простак. Перебивать, однако, не следует: услышав вопрос, собеседник может переключить внимание с того, что он собирался донести до вас, и забыть сообщить то, что хотел. Еще один возможный вариант: он может обидеться и замкнуться. Китайцы верят в судьбу, поэтому могут решить, что если диалог сразу не заладился, значит, нет смысла продолжать.

На Западе принято считать, что сотрудничество возможно между людьми, которых связывают дружеские отношения, а сам процесс проходит в атмосфере доброжелательности с учетом интересов всех сторон. Однако при тесных контактах с китайцами открывается и другой взгляд: сотрудничество — это своего рода война.

За успехом каждого человека стоит какая-то сила. В ряде случаев он опирается на деньги и связи родственников, какие-то особые навыки, но очень часто бывает так, что человек сделал карьеру или разбогател благодаря усилиям, неудачам и работе других людей. Тех самых людей, которых этот человек сумел привлечь к себе и использовать для достижения собственных целей, то есть тех, кем он манипулировал. Поэтому, с одной стороны, мы партнеры, а с другой — противостоим друг другу. Это может наблюдаться в любых ситуациях, связанных с разделением прибыли. Потому что каждый участник считает, что его вклад в сотрудничество самый весомый. Кто-то вложил деньги, кто-то связи, кто-то свой опыт, время и усилия.

Для успешного применения различных хитростей в отношении кого-либо человека важно понять его мотивы, увидеть, что им движет, что для него важно, а что второстепенно. Если посмотреть на историю взаимо-

отношений людей и на их поступки, окажется, что человеческие ценности и мотивация остаются по своей сути неизменными. Меняется их внешняя оболочка, форма, стоимость в денежном выражении, но внутреннее содержание и смысл остаются прежними, такими же, как и многие тысячи лет назад. В основе всех китайских стратегий и тактик при манипулировании людьми лежит один-единственный принцип: зная цели и мотивации этих людей, нужно моделировать развитие

культуры Китая. Подразумевается, что этот совместный документ о сотрудничестве является первым шагом, а впереди стороны ждет долгая совместная работа. Китайцы же обычно вкладывают в пословицы более конкретный смысл.

Китайские бизнесмены, как и бизнесмены всего мира, ставят своей важной целью максимизацию прибыли. Соответственно, чем с меньшим числом людей надо делиться, тем

КИТАЙЦЫ ВЕРЯТ В СУДЬБУ

ситуации таким образом, чтобы человек, стремясь достичь своей цели, на самом деле помогал своими действиями манипулятору. Слишком настойчивое стремление к любой цели, одержимость чем-то или привязанность к чему-то являются слабостями, которые делают человека уязвимым, если на них надавить.

Именно игра на человеческих слабостях и есть главное средство великого китайского искусства манипулирования людьми и достижения целей. «Путь в тысячу ли начинается с одного шага». Чаще всего именно эта фраза произносится после подписания. Причем, как правило, так говорят иностранцы, желающие продемонстрировать китайским коллегам знание

прибыль выше. Другая причина скрытности — неуверенность в успехе, если речь идет о новом направлении бизнеса. Китайцы: они могут обдумывать много идей, неустанно пытаться их применить, но никогда не станут рассказывать о них никому, кроме тех, кто может иметь к ним самое прямое отношение. Иначе есть риск выглядеть не очень солидно, а это уже отрезает путь к дальнейшему сотрудничеству.

Самый примитивный прием — пауза. Если не реагировать на слова оппонента сразу, а выдерживать паузу, вы заставите его сказать больше, чем он собирался. Некоторые начинают нервничать, оправдываться, доказывать правильность своих аргументов.

Владение искусством открытия-закрытия способствует благополучию во всех сферах жизни, поскольку любые обстоятельства можно рассмотреть как сочетание инь–ян: слабость–мощь, пассивность–активность в разных пропорциях. Например, пресыщение рынка — ситуация, в которой инь превышает ян, поэтому надо вести себя пассивно.

Есть индийская пословица: «Когда поднялся на вершину горы, следующий шаг в любом направлении будет шагом вниз». Вершина горы у всех разная — у небольших бизнесменов она одна, у транснациональных корпораций — другая. Поэтому важно эту вершину своевременно определить. инь и ян могут друг друга сменять, и это не всегда зависит от вас лично, поскольку влияние глобальных факторов типа мировой экономической ситуации, курса доллара и прочего неизбежно. Поэтому надо «уметь брать и уметь отпустить».

Для принятия правильного решения (а в нашем случае для выбора эффективной линии поведения по отношению к оппоненту или потенциальному партнеру) необходимо собрать и проанализировать сведения о нем, иначе разработка тактики или стратегии может оказаться бесполезным делом и привести совсем не к тем результатам, на которые мы рассчитывали. Есть много примеров того, как, каза-

лось бы, вполне успешные замыслы проваливались именно по причине отсутствия нужной информации.

И здесь автор приводит яркий пример. Простая ситуация: к вам вечером подходит грабитель с нехорошими намерениями, но он не знает (и потому не учитывает), что у вас в кармане есть пистолет или что ваш питбуль бежит рядом и через пару секунд прибежит к вам на помощь. Поэтому планы злодея, скорее всего, потерпят крушение. Будь ему известны все факторы, он предпринял бы меры предосторожности. Гуй Гуцзы отмечает, что древние мудрецы могли управлять миром и окружающими их людьми, так как умели наблюдать за происходящими событиями и давать им правильную оценку.

Ситуация может развиваться по разным сценариям в зависимости от того, что оказывает на нее наибольшее влияние — мягкость или жесткость, инь (негатив) или ян (позитив), а также от того, насколько она открыта или закрыта для новых участников, и т. п. Роль этих факторов может меняться: один становится слабее, а другой усиливается

Стратегемы

Один из главных принципов— тщательная подготовка стратегии наступления (в современном мире — ве-

дения сотрудничества). Грамотно организовать наступление намного сложнее, чем кажется, даже если атакующий значительно сильнее обороняющегося.

При этом Константин Батанов выделяет 6 типов стратегем: от наступле-

«ПУТЬ В ТЫСЯЧУ ЛИ НАЧИНАЕТСЯ С ОДНОГО ШАГА». ЧАЩЕ ВСЕГО ИМЕННО ЭТА ФРАЗА ПРОИЗНОСИТСЯ ПОСЛЕ ПОДПИСАНИЯ

ния, до борьбы и поражения. Мы приведем далее лишь некоторые из них.

Стратегемы можно сочетать — составлять из них многоходовые комбинации. Некоторые из них перекликаются между собой, и у вас может сложиться мнение, будто они похожи и дублируют друг друга. На самом деле они взаимодополняемы. Применение только одной стратегемы в чистом виде встречается скорее в теории, чем на практике. Значительная часть стратегем подразумевает использование с выгодой для себя пороков людей, с которыми происходит конфликт интересов.

Стратегемы сильного:

«Обмануть императора, чтобы переплыть море». Суть этой стратегемы

— использование лжи, утаивание информации, создание ложной картины и ложного имиджа, приукрашивание действительности. Например, если вы хотите заинтересовать кого-то в сотрудничестве, постарайтесь продемонстрировать эксклюзивные качества того, что вы предлагаете. Ваше пред-

ложение не должно выглядеть массовым. Если этой эксклюзивности нет, то ее можно придумать. Главное — не казаться простым

«Втайне выступить в Чэньцан» — неожиданная атака в неожиданном месте. Эту стратегему можно обозначить как козырь в рукаве. Примеры применения этой стратегемы достаточно часто можно встретить в мировой истории: внезапные нападения одних стран на другие, государственные перевороты и другие подобные явления. В бизнесе ее можно увидеть, если столкнуться, например, с навязыванием услуг.

Стратегемой пользуются игроки на бирже. Если позволяют финансовые возможности, они запускают через СМИ информацию о кризисных явлениях в какой-то отрасли или на кон-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

кретном предприятии. Как результат, биржевая стоимость активов этого объекта начнет снижаться. Тогда их можно купить дешевле, чем они стоят на самом деле.

Стратегема нападения — «Хочешь поймать разбойников, поймай их главаря» — означает решение проблемы путем искоренения причин ее возникновения. Основной посыл сводится к тому, чтобы решить какую-то проблему раз и навсегда. Недаром один из основных принципов традиционной китайской медицины — лечить не болезнь, а причины заболевания.

Стратегемы дезориентации противника «Тайно вытаскивать хворост из-под котла» — значит обескровить противника. Иногда прямое противостояние может дорого стоить, долго длиться и поэтому быть невыгодным. В таком случае следует ослабить неприятеля, лишить его «корней» — источников финансирования, мощных покровителей и т. п.

«Цикада сбрасывает свою золотую кожицу» — стратегема активного отступления. Предполагается, что ситуация отступления опасна сама по себе, поэтому противника надо запутать, а его действия — замедлить. Очень важно выбрать правильный момент для использования этой стратегемы — слишком раннее «сбрасывание кожицы» лишит вас шансов на победу, а слишком

позднее — не спасет и позволит планам врага реализоваться. к конфликту с одним из них. Он начнет анализировать ситуацию и планировать ответные шаги «Закрывать дверь, чтобы поймать вора». Изначально в военной сфере эта стратегема применялась для уничтожения воинских частей противника, которые выполняли роль спецназа: проникали в тыл и вели подрывную деятельность.

Стратегемы борьбы

«Указывая на тутовое дерево, ругать акацию» — оказывать косвенное воздействие на кого-либо. Например, ругать не начальника, а его подчиненного. Или запугивать оппонента путем воздействия на сторонников («Бей своих, чтобы чужие боялись»). Скажем, задача публичных казней — не столько наказать преступника, сколько устрашить потенциальных правонарушителей. В переговорах можно применять эту стратегему, если отношения с партнером еще не устоялись и вы можете его оттолкнуть своими претензиями.

«Заманить на крышу и убрать лестницу» — означает, что надо загнать противника в угол и отрезать пути к отступлению. Ключевой момент здесь — «дать лестницу» тому, кого надо поставить в безвыходную ситуацию. Часто такой лестницей служат пороки того, против кого применяется стратегема.



Стратегемы поражения

«Возвратить шпиона» — сеять раздор в стане врага. Шпионские традиции в Китае очень развиты. Работе со шпионами придается особое значение, потому что считается, что с их помощью можно получить информацию о реальном положении дел. Китайцы не очень верят открытым источникам информации (таким, как публикации в интернете), будучи уверенными, что их редактируют и подвергают цензуре. Еще тут вступает в силу принцип «Лучше украсть, чем получить в подарок»: если вы решите, что смогли узнать секретную информацию благодаря собственной ловкости и интеллекту, у вас будет больше положительных эмоций, чем если бы вы прочитали то же самое в Сети.

«Цепь приемов». Эта стратегема означает применение нескольких стратегем по очереди в короткий промежуток времени. Если одна стратегема не действует, то сразу применяется следующая. Конечно, они не должны противоречить друг другу. Можно найти немало примеров многоходовых комбинаций.

В книге вы найдете еще несколько десятков других стратегем, которые вам могут оказаться полезными.

Китайский коллектив

Итак, вы нашли достойного надежного партнера и решили создать с ним СП. Или же вас просто пригласили на работу в китайскую структуру. Теперь вам придется есть из одного котла с китайскими коллегами, причем часто не только в переносном смысле. Нередко человек, влюбленный в Китай, стремящийся развить там свой бизнес или расширить сотрудничество с китайскими коллегами на своей территории, сталкивается с тем, что между ним и его китайскими товарищами возникает недопонимание. Как правило, такое происходит в трех случаях. Первый: вы начальник, а ваши подчиненные — китайцы.

Второй: вы подчиненный, а ваш шеф — китаец. Третий — это комбинация первых двух, то есть вы менеджер, который подчиняется китайскому начальству и управляет китайским персоналом.

О жизни в китайском коллективе существует множество мифов, порожденных непониманием особенностей поведения и психологии китайцев, неопытностью в общении с представителями этой нации или другими факторами. Китайским коллективам, как и многим другим, часто свойственна клановость. Следует четко различать, когда надо выступать за (вместе, поддерживать) и когда — против (рас-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ставаться, не поддерживать) кого-то. Линия поведения не может быть статичной, ведь ситуация меняется — какие-то группировки в коллективе усиливаются, а какие-то ослабевают.

Всё это также означает необходимость быть вхожим в нужные круги и держаться на расстоянии от тех, кто может навредить. Если вы член команды, то вы получаете блага; если вышли из команды, блага уже не доходят до вас. Важно придерживаться корпоративной культуры. Если человек не ходит на корпоративные мероприятия, откалывается от коллектива, то к нему возникнут претензии: он считает себя лучше других и т. п.

Китайские подчиненные должны точно так же чувствовать дистанцию между собой и руководителем.

Слишком демократичного — перестанут слушаться. Китайские подчиненные не ценят человеколюбие начальника. Расположение к ним со

стороны руководства они чаще всего используют в своих интересах.

Начиная совместный бизнес с китайцами, следует сразу готовиться к пессимистичному сценарию — к непорядочному поведению партнера. Сейчас существует много тренингов, в ходе которых бизнесмены приобретают навыки ведения жестких переговоров с недружелюбно настроенным собеседником. Зачастую китайцы могут быть именно такими переговорщиками, но их жесткость до поры до времени остается неявной, скрытой за правилами приличия, культурными традициями, гостеприимством и, конечно же, хитростями и тактиками, упомянутыми в этой книге.

Так что умейте наблюдать, слушать, делать выводы и доверять себе.

Эксклюзивно для 



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



Дать задание совсем не значит, что оно будет исполнено

Вы нам дали задание, но мы его не взяли



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Я благодарен китайским студентам, которые за одну встречу изменили характер моей старшей дочери — Гули.

Дело было на факультете психологии МГУ имени М.В.Ломоносова. Гули вела семинарские занятия по курсу «Социальная психология» вслед за великой Г.М.Андреевой. И однажды ей досталась учебная группа, состоящая из одних китайских студентов (описываемому случаю лет 10). На первой же встрече состоялось знакомство и были обсуждены организационные вопросы. Всем студентам были розданы методические материалы к семинарским занятиям. Для подготовки к следующей встрече Гули предложила каждому взять на себя один из пунктов семинара и подготовиться к его обсуждению через неделю. Все с пониманием и радостью согласились. Через неделю свой семинар Гули на-

чинает с напоминания о предыдущей договоренности и предлагает одному из студентов начать обсуждение. Студент смотрит с непониманием и спрашивает: «Что значит начать?». Она, чувствуя подвох, мысленно возвращает всех к разговору недельной давности и напоминает: «Я каждому из вас дала по пункту из этой методички. Так?». Студенты хором отвечают «Да» и радостно подтверждают свой ответ энергичными движениями головой. У Гули отлегло от сердца. «Ну если «да», то давайте начинать» — предложила она. Ответ китайских студентов был потрясающим: «Да, вы нам дали задание, но мы его не взяли». С тех пор я заметил, что, давая кому-либо задание, Гули стала проверять принял ли собеседник задачу (а не только понял ли он ее).

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

Эксклюзивно для



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



Массовые сокращения в «Сбербанке»: анализ судебной практики по аналогичным спорам



Татьяна Горошко

Юрист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Носледние несколько лет одной из самых «модных» тем, стоящих на стыке юриспруденции и прикладных наук, является искусственный интеллект и оптимизация функционирования бизнес-процессов в связи с этим. Полагаю, многие помнят оказавший впоследствии неудавшимся эксперимент «Сбербанка» по замене юристов роботом».

Так как финансовые ресурсы на такие эксперименты нужно как-то изыскивать, то был применен самый простой путь, с точки зрения бизнесменов, – сокращение сотрудников. СМИ сообщают, что *«численность сотрудников группы Сбербанка в первом квартале 2019 года сократилась на 2455 человек»* (здесь и далее курсивом выделены цитаты – прим. автора); *«...на фоне роботизации ряд должностей займут «виртуальные» сотрудники. В частности, в ближайшем будущем, операторов колл-центров сможет заменить робот «Ника»»*; *«...Сбербанк поставил перед собой цель плавно продвигаться к цифровому режиму, и уже к 2025 году в сети будут трудиться лишь половина сотрудников, работающих на данный момент в отделениях банка»*

Но то, что кажется логичным и нужным решением для бизнеса, – сокращение, для каждого увольняемого таким образом сотрудника таковым, скорее всего, не будет казаться.

Кроме того, сама по себе процедура сокращения вызывает множество вопросов, а несоблюдение некоторых нюансов может сделать все мероприятия по сокращению сотрудников нелегитимными. Косвенно сложность такого увольнения сотрудников подтверждается большим количеством аналитических материалов, разъяснений практикующих специалистов. Так, например, в СПС «КонсультантПлюс» можно найти следующие рекомендации: Как произвести увольнение работников по сокращению численности (штата) // СПС КонсультантПлюс. 2019; На что работнику обратить внимание при увольнении по сокращению? // Азбука права: электрон. журн. 2019; Какие выплаты полагаются работникам при увольнении по сокращению // СПС КонсультантПлюс. 2019; Какие выплаты может требовать работник при увольнении по сокращению? // Азбука права: электрон. журн. 2019; Какие есть особенности увольнения по сокращению, если день увольнения приходится на выходной день // СПС КонсультантПлюс. 2019; Как произвести сокращение совместителей // СПС КонсультантПлюс. 2019; Как сократить работнику досрочно выйти на пенсию? // Азбука права: электрон. журн. 2019; Как провести массовое сокращение в организации // СПС КонсультантПлюс. 2019; Мокроусов О. Сокращение штата:



точки в спорах ставят суды // Новая бухгалтерия. 2019. N 5. С. 106 – 116. и др.

Итак, начнем изучение актуальной судебной практики по спорам, вызванным сокращениями работников из банков.

В первом рассматриваемом нами казусе работница работала в банке архивариусом. После отзыва у банка лицензии в организации было произведено сокращение штата работников в связи с отзывом лицензии, однако все причитающиеся выплаты не были произведены. Истица обратилась в суд с требованиями о взыскании заработной платы, компенсации за неиспользованный отпуск при увольнении, выходного пособия при увольнении, заработка за второй и третий месяц трудоустройства, а также процентов за нарушение сроков выплат и компенсации морального вреда.

Банк не отрицал наличие задолженности по выплатам перед бывшей работницей, но был не согласен с решением применительно к учету этих требований в рамках своего банкротства.

Суд в итоге удовлетворил заявленные требования частично (был уменьшен размер компенсации морального вреда), при этом отметил, что банкротство банка не запрещает работнику обращаться за защитой своих прав путем подачи отдельного иска, а «само по себе решение суда возможного двойного взыскания либо неосновательного обогащения П. [ис-

тицы – прим. автора] не предполагает».

Похожие ситуации были рассмотрены Московским городским судом также и в других делах: например, см., апелляционное определение Московского городского суда от 28.02.2019 по делу N 33-8707/2019, апелляционное определение Московского городского суда от 28.02.2019 по делу N 33-8709/2019.

В следующем споре истец обратился в суд с требованием о взыскании выходного пособия при увольнении в связи с сокращением, взыскании компенсации за несвоевременную выплату и взыскании компенсации морального вреда. Работник был уволен в связи с сокращением штата, но работодатель всех полагающихся выплат по закону в установленные сроки не произвел.

Суд первой инстанции в удовлетворении заявленных истцом требований отказал. Суд же второй инстанции отменил указанное решение и присудил взыскание с бывшего работодателя выходного пособия при увольнении в связи с сокращением, компенсации за задержку выплаты пособия и компенсацию морального вреда.

Еще один выигрышный для работника спор рассмотрим подробнее. Истица обратилась в суд с иском к банку с требованиями о восстановлении на работе, о взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула, взыскании невыплаченной премии, компенсации за за-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

держку выплат и компенсации морального вреда.

Как следует из судебных актов, истица «... 01.06.2016 г. была принята на работу в ПАО [название банка – прим. автора] на должность начальника Управления методологии и разработки продуктов Департамента корпоративных клиентов. В соответствии с условиями трудового договора, должностной инструкции ее основными должностными обязанностями являлись разработка и внедрение продуктов, необходимых для реализации целей Департамента корпоративных клиентов, совершенствование продуктовой линейки банка. На основании дополнительного соглашения к трудовому договору <...> истец была переведена в Департамент банковских продуктов на должность заместителя директора с сохранением должностного оклада. *Задачи и функции по новой должности не изменились*, с новой должностной инструкцией ознакомлена не была, фактически продолжала выполнять свои должностные обязанности в соответствии с должностной инструкцией Начальника Управления методологии и разработки продуктов Департамента корпоративных клиентов.

19.07.2017 г. работодателем было предложено подписать приказ от <...> о переводе в Департамент методологии и продуктообразования на должность заместителя директора с понижением должностного оклада. Должностные обязанности определены не были, с должностной

инструкцией ознакомлена не была. *От перевода на таких условиях истец отказалась.*

21.07.2017 г. в связи с введением в действие 17.07.2017 г. нового штатного расписания было предложено подписать уведомление об изменении условий трудового договора о переводе в Департамент методологии и продуктообразования на должность заместителя директора с понижением должностного оклада, в случае отказа от работы в новых условиях, будет уволена по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ 21.09.2017 г. От подписания данного уведомления истец отказалась, о чем был составлен соответствующий акт.

21.09.2017 г. истец была уволена по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, данное увольнение полагает незаконным, поскольку:

- сокращение было мнимым, было образовано новое структурное подразделение банка Департамента методологии и продуктообразования, задачи и функции которого, аналогичны Департаменту банковских продуктов;

- Сотрудники Департамента банковских продуктов, связанные с разработкой банковских продуктов, *были переведены* в Департамент методологии и продуктообразования с сохранением функционала и должностей. *Остальные сотрудники были распределены по другим подразделениям.*

- Работодатель не уведомил о предстоящем увольнении в связи с сокращением численности или штата, не предложил имеющиеся вакантные должности, не ознакомил со списком вакансий»

При рассмотрении спора суд первой инстанции, оценив все предоставленные в материалы дела документы и сопоставив даты, «... пришел к правильному выводу о том, что со стороны ответчика имело место нарушение процедуры увольнения, указав, что должность, занимаемая истцом была сокращена за четыре дня до уведомления о предстоящем сокращении, тогда как о предстоящем увольнении в связи сокращением численности или штата работников организации работники предупреждаются не менее чем за два месяца до увольнения». Но это скорее формальная причина.

На наш взгляд, интереснее другое. Банк не подтвердил фактическое сокращение должности, которую занимала истица: «... сокращена была только одна штатная единица заместителя директора Департамента банковских продуктов. При этом, согласно ранее действовавшего штатного расписания, было 949 штатных единиц, а согласно введенного в действие с 17.07.2017 г. штатного расписания, предусмотрено 961 штатная единица, что свидетельствует о том, что ответчиком не была предоставлена истцу возможность выбора вакантных должностей, которые она могла бы занимать по своей квалификации

и опыту работы, тогда как исходя из положений ч. 3 ст. 81, ст. 180 ТК РФ работодатель обязан предлагать высвобождаемому работнику другую имеющуюся работу в течение всего периода проведения мероприятий по сокращению численности или штата работников».

Суд прямо указывает те обстоятельства, которые «перевесили чашу весов» в пользу истицы:

· «Вместе с тем, доказательств невозможности трудоустройства истца, в ходе рассмотрения дела не представлено; надлежащих доказательств отсутствия вакантных должностей, в том числе нижестоящих, в материалах дела не имеется»;

· «Также в материалах дела отсутствуют какие-либо доказательства, свидетельствующие, что истец не соответствовала требованиям для замещения должностей. При этом, истец ссылаясь на то, что сотрудники Департамента банковских продуктов были переведены во вновь образованный Департамент методологии и продуктообразования, что не оспаривалось стороной ответчика, и подтверждается представленными приказами о переводе сотрудников. Доказательств, свидетельствующих о наличии объективных причин невозможности перевода истца в Департамент методологии и продуктообразования, не имеется».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Как уже видно из оценки судами обстоятельств дела, и как следует из судебных актов, суд посчитал увольнение истицы незаконным, восстановил ее в прежней должности и взыскал с Банка средний заработок за время вынужденного прогула.

Но наивно бы было бы предполагать, что судебные споры с банками, обладающими мощными юридическими департаментами, будут всегда заканчиваться выигрышем сокращенных сотрудников. Как можно судить исходя из анализа актуальной судебной практики, «маленькому человеку» сложно противостоять банковским структурам, и в большинстве случаев иски по требованиям сокращенных работников остаются без удовлетворения. Рассмотрим такие примеры подробнее.

В первом примере «отрицательной» судебной практики истцом к Центральному банку РФ выступил бывший дворник. Истец просил признать его увольнение незаконным, восстановить на работе в должности и обязать создать квотируемое рабочее место, а также взыскать заработную плату за время вынужденного прогула и компенсацию морального вреда.

Итак, истец, являющийся инвалидом, с 1992 года работал дворником в отделении по Ростовской области Южного главного управления Центробанка, но в 2018 году был уволен в связи с сокращением штата, но от ознакомления с приказом и от получения трудовой книжки отказался. Банк в тот же день выслал на домашний

адрес истца уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой или дать согласие на её отправку по почте.

Суд посчитал, что увольнение работника (даже несмотря на его инвалидность) было законным, так как:

- у банка были основания для увольнения;
- банком был соблюден порядок увольнения;
- факт реального сокращения штата и должности был установлен в суде;
- вакантных должностей (таких, которые можно было предложить увольняемому дворнику) у Банка не было.

Таким образом, суд посчитал, что увольнение была проведено законно, а оснований «оставить на работе» дворника – инвалида у отделения Центробанка не было.

Еще один пример судебной практики также связан с Центральным банком. На этот раз уволенным работником был ведущий инженер. Суд посчитал, что управление, в котором работал истец, было полностью исключено из штатного расписания, а, как указано в судебном акте, «... при анализе представленных документов, в частности штатных расстановок, на период предупреждения истца об увольнении и его увольнения

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

установлено, что вакантные должности, соответствующие квалификации истца, а также нижестоящие вакансии или нижеоплачиваемая работа отсутствовали». Таким образом, увольнение «по сокращению» было признано законным, а требования истца к бывшему работодателю – не подлежащими удовлетворению.

В другом споре также из Центробанка был уволен ведущий инженер. Сотрудник считал свое увольнение незаконным по двум основаниям:

- не учтено преимущественное право работника на оставление на работе как впервые поступившего на работу после увольнения с военной службы работника;
- банком допущена дискриминация работника по возрасту.

Оба аргумента истца не были оценены судом как доказанные обстоятельства, так как:

- «... преимущественное право на оставление на работе исследуется работодателем, если подлежит сокращению одна из одинаковых должностей определенного структурного подразделения; <...> поскольку сокращению подлежало структурное подразделение <...> и все должности, предусмотренные в нем, то основания для применения положений названных выше норм у работодателя отсутствовали»;

- доказательств дискриминации по возрасту истцом не представлено.

Таким образом, и в этом случае уволенный по сокращению из Центробанка работник не смог отстоять свои интересы в суде.

Продолжая практику рассмотрения трудовых споров с участием Центробанка, рассмотрим следующий судебный акт. На этот раз уволена была главный экономист одного из отделов, которая в своем исковом заявлении и в апелляционной жалобе ссылаясь на то, что «...сокращение штата носило фиктивный характер и имело целью избавление от истца, как неудобного работника». Но такое аргумент не был учтен судом, а, напротив, – «...признан несостоятельным, поскольку опровергается имеющимися в материалах дела доказательствами, свидетельствующими о том, что сокращение штата сотрудников имело место, было направлено на оптимизацию организационной структуры аппарата управления». Таким образом, и в этом споре выигрыш был на стороне работодателя.

В следующем споре, дошедшем до суда, с иском в «Росбанку» обратился сокращенный начальник управления. Истец требовал признать приказ об его увольнении незаконным, восстановить на работе в должности, взыскать средний заработок за время вынужденного прогула, а также компенсацию морального вреда.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Согласно материалам судебных актов, «приказом N <...> от 09.04.2018 трудовой договор с ним расторгнут в соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, однако, как *полагает истец, его увольнение является незаконным, поскольку работодатель не предложил ему все вакантные должности в количестве 151.*

Также истец указывает, что со дня уведомления о предстоящем увольнении и до даты увольнения ответчик предлагал ему определенные вакансии, однако представил ему время для принятия решения в количестве одного дня, что оказалось для него недостаточным».

Как мы уже указали выше, истец был уволен с должности в связи с сокращением штата работников: «Основанием увольнения в приказе указаны приказ от 07.02.2018 N <...>» Об организационных мерах, направленных на оптимизацию структуры Головного офиса ПАО Росбанк, приказ от 07.02.2018 N <...> «О внесении изменений в штатное расписание Головного офиса Банка», уведомление о предстоящем расторжении трудового договора в связи с сокращением численности от 09.02.2018, предложение вакантных должностей N 1 от 09.02.2018, предложение вакантных должностей N 2 от 06.03.2018, предложение вакантных должностей N 3 от 03.04.2018, предложение вакантных должностей N 4 от 09.04.2018». то есть даже если просто оценить перечень документов, предшествующих увольнению, можно предположить соблюдение порядка

увольнения, так как очередность действий прослеживается.

Для того, чтобы не утомлять читателя долгими цитатами, постараемся изложить лишь канву. Итак, в рамках сокращения штата Банка возглавляемое истцом структурное подразделение не сохранилось. Банк 4 раза направлял работнику предложения с перечнем вакантных должностей, при этом, как указано в судебном акте, «Доводы В. [истца – прим.автора] о не предложении ему всех имевшихся у работодателя вакантных должностей обоснованно признаны судом несостоятельными, поскольку при анализе представленных документов, в частности штатных расстановок, на период предупреждения истца об увольнении и его увольнения установлено, что все вакантные должности, соответствующие квалификации истца ответчиком были предложены, однако истец своего согласия на перевод не выразил, при этом ссылка истца на вакансию «Управляющий директор, опубликованную на hh.ru не обоснована, поскольку опубликование вакансии в сети «Интернет» не свидетельствует о фактическом наличии таковых вакантных должностей, что также подтверждается штатными расписаниями на 07.02.2018, 09.02.2018, 09.04.2018».

На основании указанных выше доводов суд посчитал увольнение работника законным.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Судебный спор, который мы рассмотрим сейчас, также был вызван требованиями уволенного из «Росбанка» по сокращению работника. Истица указывала, что «...увольнение <...> считает незаконным, дискриминационным, поскольку она была фактически незаконно отстранена от работы с изменением трудовой функции, привлекалась к дисциплинарной ответственности, сокращение штата носило фиктивный характер, оптимизация структуры подразумевала изменение организационных или технологических условий труда, истцу не были предложены все имеющиеся вакантные должности, соответствующие уровню ее квалификации, тогда как предложения о переводе были сделаны другим работникам, не учтено преимущественное право истца на оставление на работ».

Однако и в этом деле суд посчитал, что банк в полном объеме соблюдал предусмотренную законодательством процедуру увольнения работников, в том числе неоднократно предлагал работнице вакантные должности том же регионе, но истица от занятия всех предложенных вакансий отказалась.

Также хотим обратить внимание на толкование судом возможности применения преимущественного права на оставление на работе при сокращении. Суд прямо указал, что если сокращаемая должность является единственной, то указанное преимущественное право не применяется.

В следующем рассматриваемом нами примере судебной практики истец обратился с требованиями в «Тинькофф Банк». Истец, работавший до увольнения по сокращению в службе внутреннего контроля, предъявил иск с требованиями о восстановлении на работе, признании приказа об увольнении незаконным, взыскании заработной платы за время вынужденного прогула, компенсации морального вреда и судебных расходы. Как и в рассмотренном выше примере, истец ссылался в том числе на то, что ему не предлагались вакантные должности, но судом данный довод был отвергнут.

Также истец ссылался на то, что при его увольнении банком не было учтено его преимущественное право на оставление на работе, но суд установил, что «*при увольнении истца по сокращению штата ответчик не располагал информацией о наличии обстоятельств, которые предоставляли бы истцу гарантии или преимущества оставления Н. на работе*». Таким образом, и это увольнение по сокращению из банка было признано судом законным.

Обратимся теперь к судебной практике с участием «Сбербанка». В одном из споров истец «... просил суд признать незаконным и отменить приказ заместителя председателя управляющего <...> отделением N <...>. от <...> о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении), вынесенный в отношении Б.[истца- прим. автора];

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



восстановить Б. [истца- прим. автора] в прежней должности и внести соответствующую запись в трудовую книжку; взыскать с ответчика в свою пользу денежную компенсацию за время вынужденного прогула, компенсацию морального вреда в размере <...>».

Как и в рассмотренных выше спорах, и в данном случае работнику «Сбербанк» несколько раз предлагал имеющиеся у него вакансии, но, как следует из судебных актов, *«... согласие занять какую-либо из предложенных вакансия не представил, расписаться в ознакомлении и получении предложений отказался, о чем работодателем также составлены соответствующие акты».*

Но интересным, на наш взгляд, в этом споре является другой момент, связанный с алгоритмом увольнения работника в связи с сокращением штата. Сначала банк вручил работнику *«... под подпись запрос о предоставлении информации/ документов о том, относится ли он к категории социально-защищенных или имеющих дополнительные гарантии работников»*, в ответ на который *«... работником работодателю представлены свидетельства о рождении троих детей, справка об инвалидности дочери, трудовая книжка супруги, справка с места работы супруги».*

Указанные документы были изучены на заседании комиссии по определению

преимущественного права на оставление на работе, по результатам которой было определено, что истец не является социально незащищенной категории, так как его супруга работает, а то время как другая сотрудница является одинокой матерью 2 несовершеннолетних детей, то есть на неё распространяются гарантии, установленные ст. ст. 261, 264 ТК РФ.

Таким образом, и в этом споре суд встал на сторону Банка и отказал в признании увольнения незаконным. Аналогичный исход спора был и в деле №33-40174/2018 (по иску к ПАО КБ «Восточный»), в деле № 33-24604/2018 (по иску к АО «МСП БАНК»), в деле № 33-41582/2018 (по иску к «Сбербанку»), № 33-30389/2018 (по иску к «Сбербанку»). В последнем примере интересным является тот факт, что суд, как и в примере несколько выше, не принял в качестве доказательства непредложения банком работнику всех вакантных должностей, так как *«... сведения, размещенные на сайте HeadHunter, не могут рассматриваться как актуальные вакансии, соответствующие списку вакантных должностей и штатным расстановкам ПАО «Сбербанк России»».*

Последним, пожалуй, случаем из судебной практики, вызванным сокращением из банка работника, будет следующий пример. Его рассмотрим несколько подробнее, так как в этом случае была уволена работница, на момент увольнения находящаяся по отпуску по беременности



и родам. Сотрудница работала в одном из дополнительных офисов АО КБ «Росинтер-Банк» управляющим. Согласно материалам судебных актов события развивались следующим образом:

- 08.02.2016 истец, приехала в главный офис банка для подачи заявления о предоставлении отпуска по беременности и родам. Заявление у истца принять отказались и вынуждали подписать уведомление об увольнении в связи с ликвидацией дополнительного офиса, что истец отказалась сделать.

- 15.02.2016 истец подала заявление о предоставлении ей отпуска по беременности и родам.

- 11.04.2016 истцу сообщили по телефону, что она уволена в связи с ликвидацией дополнительного офиса. В тот же день истец получила по почте приказ N <...> от 15.02.2016 о предоставлении отпуска и приказ N <...> к от 11.04.2016 о прекращении трудового договора.

- Трудовую книжку истцу выдали только в мае 2016 года.

Суд в первую очередь оценил, является ли дополнительный офис банка филиалом. Было указано, что несмотря на то, «...что в выписке из ЕГРЮЛ не указано о дополнительном офисе <...> как о филиале и представительстве

организации, не свидетельствует о том, что офис не являлся обособленным подразделением банка, поскольку сведения в ЕГРЮЛ внесены в соответствии с ФЗ «О банках и банковской деятельности» в связи с осуществлением кредитной организацией банковской деятельности. Тогда как, настоящий спор вытекает из трудовых отношений».

Относительно факта беременности в момент увольнения суд указал, что при ликвидации филиала такое увольнение в качестве исключения законодателем предусмотрено. В связи с этим суд посчитал, что порядок увольнения банком был соблюден.

Таким образом, из анализа актуальной судебной практики по трудовым спорам из увольнения по сокращению мы видим, что, строго говоря, явное преимущество на стороне банков, так как, как правило, процедуру сокращения работников эти компании соблюдают неукоснительно.

Впрочем, такую тенденцию можно проследить не только в банковской сфере. Вот только некоторые примеры: законным признано увольнение в связи с сокращением штата доцента университета, директора магазина, сторожа, бухгалтера больницы, торгового представителя, главного инженера завода, электромонтера буровых установок, начальника отдела сотового оператора, плотника автозавода, председателя правления ЖСК, вра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ча-вирусолога клинико-диагностической лаборатории, юрисконсульта, главного энергетика, ведущего инженера одной из структур РЖД, бригадира московского метро и т.д..

Тем не менее, полагать, что судиться с работодателями – это априори проигрышное дело, также было бы неверно. В судебной практике встречаются дела, закончившиеся для работников благоприятно: увольнения по сокращению были признаны незаконными, см. например, апелляционное определение Верховного суда Республики Башкортостан от 30.04.2019 по делу N 33-8738/2019, апелляционное определение Верховного суда Республики Башкортостан от 02.07.2019 по делу N 33-12723/2019, апелляционное определение Московского городского суда от 22.07.2019 по делу N 33-29928/2019, апелляционное определение Московского городского суда от 18.07.2019 по делу N 33-30687/2019, апелляционное определение Московского городского суда от 04.06.2019 N 33-24062/2019, апелляционное определение Московского городского суда от 04.06.2019 по делу N 33-20097/2019, апелляционное определение Московского городского суда от 28.05.2019 по делу N 33-20397/2019,

апелляционное определение Московского городского суда от 24.05.2019 по делу N 33-13445/2019 и др.

Таким образом, в заключении нашей статьи хотим отметить, что в условиях очевидного неравенства сил сокращаемого работника и всего административного аппарата банка ожидаемо преобладание судебных решений в пользу банков. Однако, тем не менее, существует и положительная для работников судебная практика, при этом нужно понимать, что основное «тонкое место» – это соблюдение процедуры, так как само по себе принятие решения о проведении сокращения, по мнению судов, является исключительной прерогативой работодателя и не оценивается судами.

***Татьяна Горошко,**
Юрист, эксперт журнала Трудовое право

Эксклюзивно для 



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



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

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

ОКТАБРЬ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА



ОКТАБРЬ

МЫ – ОДНА КОМАНДА

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



НОЯБРЬ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ЭЙЧАР конференция



ДЕКАБРЬ

КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

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