

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 44
(552)
2019

Важные адреса: в каталоге "Решения" – 71052, 70555, 72035

Главная тема: **СЧАСТЬЕ ПЕРСОНАЛА**

С НОВЫМ 2020 ГОДОМ!



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Делая акцент будущего бизнеса на ай ти,
готовим к печати мнения экспертов об
искусственном интеллекте.**

Приглашаем всех к дискуссии.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

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. 5

С частью было бы слишком простым явлением, если его можно было бы описать четырьмя составляющими...

Я своими глазами целую устойчивую бирюзовую компанию еще не видела...

Компания должна обеспечить ровный и продуктивный рабочий климат, в котором сотрудники не будут испытывать дискомфорт...



Анастасия Мизитова,
“ЭНЕРГИЯ HR”

стр. 17

Он все время тестировал новые идеи, чтобы узнать, чего хочет рынок...



Владимир Шумков

стр. 27

Если из 20 человек только 30–40 % имеют высокий балл, это плохой сигнал...



Кира Бокова,
ДАЙМОНД

стр. 51

Работодатели нередко встречаются с умышленными случаями порчи имущества в следствии действий нечистых на руку сотрудников либо их безответственности. Работников, виновных в таких деяниях, работодатель, конечно же, пожелает уволить...

Уистца не были затребованы письменные объяснения, и истцом они не давались, суд счел, что при увольнении истца был нарушен порядок увольнения...



Элина Шакирова,
ЭКСПЕРТ УП

Содержание

СЧАСТЬЕ ПЕРСОНАЛА

ЛЮДИ сегодня имеют больший вес, чем СМЫСЛ

Анастасия Мизитова, «Энергия HR»

ОБЗОР КНИГИ

Письма Безоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon

Владимир Шумков

ТОП МЕНЕДЖЕР

Издали в лесу не видны отдельные деревья

Кира Бокова, Даймонд

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Письма Безоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon

Стив Андерсон

ЗАРПЛАТА

Сократить объем в 10 раз? Как можно?

Ольга Папроцкая, эксперт УП

ПРАВО И БИЗНЕС

«Крышевание» бизнеса силовиками. Доказательственная база и анализ судов.

Павел Хлебников, эксперт УП

УВОЛЬНЕНИЯ

Увольнения за порчу имущества – анализ споров

Элина Шакирова, эксперт УП

ДЕЛОВЫЕ НОВОСТИ

Развитие персонала – за и против

Татьяна Юхневич, «Мир сумок»

5

17

27

31

40

43

51

60

№44
(552)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.12.2019 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

ЛЮДИ сегодня имеют БОЛЬШИЙ вес, чем СМЫСЛ

УП Бытуют разные мнения о работе: работа не волк; бери поменьше, бросай подальше; не спешат выполнять приказ, потому что последует новый приказ о его отмене. Неужели можно говорить о работе, как о феномене счастья?

Я слушаю Вас и думаю о том, что все эти слова справедливы и до сих пор. И я думаю, что найдется немало людей, которые о своей работе думают именно таким образом. Организация и руководители в ней должны быть готовы работать с такими сложными категориями как позитивное мироощущение сотрудников. Тут сразу хочется вспомнить всем известную модель спиральной динамики. Есть естественный этап становления организации, на котором может быть довольно агрессивная завоевательная среда с выяснением зон власти. На другом этапе компания будет унифицировать процессы, экономить и централизоваться, и на обоих этих этапах благосостояние



*Анастасия
Мизитова*

“Энергия HR”

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и комфортная среда для сотрудников мало кого будет заботить. Но, к счастью, рынок развивается, и есть достаточное количество компаний, которые прошли эти начальные стадии развития. В какой-то момент компании приходят к тому, что важно не только выполнить план, сэкономить или из людей выжать по максимуму все соки. Для культуры компании в целом становится важно, как построена работа с людьми, насколько они удовлетворены в компании, и даже насколько они счастливы.

Кстати говоря, совсем недавно я повесила опрос в Фейсбуке, чтобы узнать,

темы ей неинтересны, а нужно осваивать нормирование труда и управление доли ФОТ в общих затратах.

К чему это? Всегда найдутся люди, которые скажут, что в HR нужно заниматься только прикладными рабочими вопросами. Но большинство других голосовавших подтвердили тезис о том, что в большинстве своем профессионалы хотят развиваться в сторону умения управлять благополучием сотрудников, создавать положительную среду обитания.

Счастье. Что это такое на работе?

СЧАСТЬЕ БЫЛО БЫ СЛИШКОМ ПРОСТЫМ ЯВЛЕНИЕМ, ЕСЛИ ЕГО МОЖНО БЫЛО БЫ ОПИСАТЬ ЧЕТЫРЬМЯ СОСТАВЛЯЮЩИМИ

на какие темы люди хотят учиться в HR. Я сформировала список из разных тем: и профессиональные HR компетенции – найм, оплата, организационное развитие; конечно, и управленческие, и лидерские компетенции, такие как эмоциональный интеллект и управление стрессом. В том числе были перечислены темы счастья и осознанности. Респонденты начали голосовать и дописывать недостающие темы – как всегда, на верхние строчки попали намерения развиваться в сфере аналитики, лидерства и понимания бизнеса. Но вот одна дама написала, что все перечисленные

— Я несколько раз за последние месяцы выступала на тему мотивации счастья и вовлеченности. На одном из моих слайдов есть многофакторная формула, где счастье в работе представляет собой результат сложения нескольких компонентов с разными коэффициентами. Я назову четыре самых основных и один дополнительный фактор.

Первое слагаемое – это смысл работы. Бывает, что собираются единомышленники: понимают, что и зачем они выполняют, очень в это верят и видят реальную практическую пользу своих



действий. Глубокий смысл позволит людям чувствовать себя счастливыми.

Но одно дело, когда компания, например, ставит прорывные задачи или занимается статусными и социально значимыми проектами – тогда очевидно, что смысл есть и имеет огромный вес. Но ведь большинство компаний ведут типовую деятельность – например, торгуют обычными товарами или услугами, как таковой смысл в их работе не уникален. В таких компаниях часто возникает культура положительных эмоций сотрудников, если формируется команда энергичных и добросовестных ребят, и людям приятно каждое утро приходиться

слагаемого особые свойства. Нельзя хорошей зарплатой заменить отсутствие смысла в работе. Но можно усилить работу хорошей командой, подсветить смысл и т. д.

И, наконец, четвертое основное слагаемое. Давайте назовем его “внутренний моторчик”. Есть люди, сами по себе более склонные чувствовать позитив каждый день, и без всяких дополнительных стимулов. А некоторые почти никогда не могут чувствовать гармонию и радость, даже когда попадают в самые благоприятные условия. Можно этот компонент назвать личным лидерством или личной ответственностью за

ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ ЛЮДЬМИ НА УРОВНЕ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ВАМ ОЧЕНЬ ВАЖНО ПОЧУВСТВОВАТЬ ФОРМУЛУ ЦЕЛИКОМ

на работу в хороший коллектив. Если вернуться к формуле, то второе слагаемое – “люди”, может иметь вес больший, чем фактор “смысл”.

Еще одно важное, третье, слагаемое – это внутренние процессы компании. Эффективные HR службы создают взаимосвязанные инструменты, которые как раз помогают поддерживать положительный фон: грамотный пакет совокупного поощрения, практики постановки целей и оценки результатов, культура обратной связи и т. д. У этого

собственное счастье. Счастье было бы слишком простым явлением, если его можно было бы описать четырьмя составляющими. Конечно, влияет множество сил. Это может быть и уровень развития компании – среда стартапа сильно отличается от среды устоявшейся международной корпорации, но более продвинутая компания не обязательно предполагает автоматически более высокий уровень вовлеченности. Скорее, с большей вероятностью можно предположить, что в более развитой компании будут системно и целенаправ-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ленно заниматься вопросами благополучия сотрудников. Кроме того, конечно, оказывают воздействие внешние факторы рынка. Спад экономической активности сильно снизит эмоциональное восприятие сотрудников – ведь никто не будет уверен в завтрашнем дне. Действует также фактор индустрии: люди в производстве в целом меньше склонны к разговорам о счастье, чем люди в IT разработках.

 **А как измерить счастье?**

— Я хочу предложить как минимум два вопроса, которые позволяют подойти к вопросу измерения счастья.

Первый и самый главный вопрос: удовлетворены ли наши клиенты, испытывают ли они счастье, используя наш сервис. Если всерьез задуматься об этом, то следующим этапом нужно

UNILEVER НЕДАВНО ОПУБЛИКОВАЛИ ДАННЫЕ, СОГЛАСНО КОТОРЫМ ОНИ СЧИТАЮТ, ЧТО ЗАРАБАТЫВАЮТ 2,5 ДОЛЛАРА НА КАЖДЫЙ ДОЛЛАР, ВЛОЖЕННЫЙ В БЛАГОПОЛУЧИЕ И ЗДОРОВЬЕ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Если вы управляете людьми на уровне всей организации, вам очень важно почувствовать формулу целиком: из чего может состоять ощущение благополучия ваших сотрудников. Во-вторых, большой вопрос в коэффициентах, то есть какие из факторов наиболее важны и приоритетны для управления. Безусловно, здесь огромный потенциал для использования данных. Некоторые компании, у которых есть возможности для серьезной статистики, пробуют аргументированно доказывать, какие именно слагаемые реально влияют на ощущения сотрудников. А мы, остальные участники рынка, внимательно за этим следим.

поинтересоваться, насколько удовлетворены и счастливы люди, которые непосредственно влияют на впечатление наших клиентов. Существуют статистически подтвержденные данные о том, что такая корреляция есть. Например, вы у меня купили кофе, я вам улыбаюсь, мне нравится моя работа, я себя чувствую хорошо со своими коллегами, и в итоге вы от меня получили заряд позитива и комплекс положительных впечатлений, зайдя ко мне в кофейню. Поэтому положительное эмоциональное состояние, удовлетворенность, командная работа вот этих так называемых “фронт” сотрудников – это ключевой фактор эффективности компании в целом.



Второй вопрос: какова цена состояния, противоположного от счастья? Такой противоположностью становятся конфликты, плохое самочувствие, агрессия и так далее. Как следствие – абсентеизм, невыполненные планы и упущенные возможности. Многие компании приходят к тому, что проактивное и грамотное управление эмоциональным климатом дает очень хорошую отдачу. В частности, Unilever недавно опубликовали данные, согласно которым они считают, что зарабатывают 2,5

в нашем новом курсе “HR аналитика для бизнес-решений”. Крупная ресторанный сеть задалась вопросом – какими качествами должны обладать сотрудники, чтобы клиенты были полностью удовлетворены сервисом? Путем проведения серьезного статистического анализа (а в компании для этого действительно были хорошие данные) были определены несколько характеристик, которыми должны обладать такие сотрудники. Мы подробно говорим об этом на курсе, здесь я могу назвать первое и самое главное

КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ СОТРУДНИКИ, ЧТОБЫ КЛИЕНТЫ БЫЛИ ПОЛНОСТЬЮ УДОВЛЕТВОРЕННЫ СЕРВИСОМ?

доллара на каждый доллар, вложенный в благополучие и здоровье своих сотрудников. Думаю, если вы остановите в коридоре случайного сотрудника, он вам не скажет, что счастлив. Но компания в целом понимает важность инвестиций в положительный и здоровый климат, реализует понятную стратегию в этом вопросе, говорит об этом внутри и на рынке. Наверное, это мы и называем высоким уровнем развития управления сотрудниками.

требование – сотрудник должен очень хорошо понимать стандарты качества обслуживания клиента и то, насколько он их действительно выполняет.

Мы же с вами сегодня обсуждаем счастье? Возникает ассоциация с эмоциями, улыбками, мечтами. А в результате исследования сделали очень точные, ясные и прагматические выводы, ничего общего не имеющие с приподнятым настроением.

УП Вовлеченность – это этап на пути к счастью на работе или это уже некий рай?

Для меня здесь два важных вывода. Первое: в теме счастья есть много домыслов, предположений и злоупотреблений. Нужны факты и разумные выводы, основанные на данных, чтобы

— На эту тему есть очень хорошие кейсы, один из которых мы используем



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

принимать полезные для компании решения.

Второе: можно использовать разные термины – мотивация, счастье, вовлеченность и так далее. Суть одна: компания должна обеспечить ровный и продуктивный рабочий климат, в котором сотрудники не будут испытывать дискомфорт и, как следствие, смогут обеспечить выполнение ожиданий клиента.

 Многие ли компании достигли счастья персонала?

— На недавней конференции по счастью я начала свое выступление с того,

КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИТЬ РОВНЫЙ И ПРОДУКТИВНЫЙ РАБОЧИЙ КЛИМАТ, В КОТОРОМ СОТРУДНИКИ НЕ БУДУТ ИСПЫТЫВАТЬ ДИСКОМФОРТ

что попросила поднять руки тех, кто счастлив. По-моему, поднял весь зал. Потом я попросила поднять руки тех, кто занимается непосредственно управлением счастья сотрудников. Подняли руки уже меньше, но все равно многие. Потом я спросила, можно ли реально управлять счастьем? Поднялось уже не так много рук.

Важная оговорка состоит в том, что на этой конференции собралась нерепрезентативная выборка. То есть туда пришли люди, которые верят в тему сча-

стья, всерьез занимаются этим, поэтому на все мои вопросы было море рук. Передо мной в той аудитории сидели представители крупнейших российских и иностранных компаний, скорее всего те специалисты, у которых должность прямо связана с благосостоянием сотрудников или кто вовлечен в соответствующие проекты. В таких компаниях управление удовлетворенностью, вовлеченностью, положительным климатом – это нормы корпоративного управления. И такие эксперты много и аргументированно могут рассказать о процессах по работе со счастьем и о достигнутых результатах на этом поприще. Если вы поймаете за руку сотрудника в кори-

доре, скажет ли он вам, что счастлив? Это вряд ли. И здесь опять же нужно понять разницу понятий. Невозможно достигнуть ситуации, при которой каждый сотрудник в этой компании будет счастлив. И я не думаю, что какая-либо компания ставит себе такие задачи.

При этом, когда рынок оценивает устойчивость компании и ее долгосрочную инвестиционную привлекательность, одним из показателей будет то, насколько руководство осознанно поддерживает диалог об эмоциональном



благополучию сотрудников, насколько собирают данные, являются ли инициаторами открытых выступлений на конференциях и в публикациях и так далее. Так что, возвращаясь к морю рук, на сегодняшнем уровне развития рынка я считаю, что уже высокий уровень зрелости в HR.


 Знаете ли вы компании, которые уже достигли этого уровня?

— Давайте вернемся к определению. Задача не в том, чтобы сделать всех счастливыми – это просто невозможно. Я думаю, задача состоит в том, чтобы,

ЗАДАЧА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ, ВО-ПЕРВЫХ, ПРЕДОТВРАТИТЬ ОСТРЫЕ СИТУАЦИИ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ СЧАСТЬЯ: КОНФЛИКТЫ, ТРУДОВЫЕ СПОРЫ, ВРЕДИТЕЛЬСТВО, КРАЖИ, ДИСКРИМИНАЦИЮ ЛЮДЕЙ И ТАК ДАЛЕЕ

во-первых, предотвратить острые ситуации отклонения от счастья: конфликты, трудовые споры, вредительство, кражи, дискриминацию людей и так далее. Если все же возникают подобные случаи, люди не должны бояться об этом говорить, и компания должна принимать быстрые и решительные меры. Для этого все должны знать, что компания ставит себе высокую планку, рассматривает сотрудников как приоритет, ведет

диалог на эту тему. Ну а реализуется это, прежде всего, за счет повышения осознанности сотрудников и руководителей, наличия реальных работающих компетенций взаимодействия. И возвращаясь к вашему вопросу, такие компании есть.

 Адизес открыл нам этапы возраста компании. На каком этапе надо серьезно задуматься о счастье?

— Многие исследователи говорят о том, что компания развивается по определенному сценарию. На начальном этапе важно сформулировать про-

дукт, завоевать рынок, запустить процессы и решить, кто в доме хозяин. Этап выживания и самоопределения, пожалуй, самый богатый на смыслы, ощущение причастности и резкого развития. Здесь есть ожидание дальнейшего роста, которое с лихвой компенсирует порядок. Если говорить о счастье, никто им специально не будет заниматься, просто некогда, не хватает рук, да и зачем, ведь в такую компанию

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



по определению попадают люди, заряженные на драйв.

Пройдет время, и компания больше не сможет жить в постоянном хаосе, потребуется выстроить процессы, поделить функционалы, создать регламенты. Раньше компания была похожа на живой растущий организм, теперь она должна превратиться в эффективный механизм, в котором будет меньшая зависимость от уникальных личностей, зато больше предсказуемости и надежного процесса. Это даст возможность масштабиро-

гулярная практика, они задают высокую планку в этом направлении. Среди крупных российских компаний эта тема тоже уже вошла в норму, хотя не всегда она в приоритете. Был у меня опыт работы с предприятием российской бюджетной сферы: по личной просьбе моей очень доброй знакомой я сделала проект поддержки ее коллектива. Руководитель очень современная и осведомленная, понимает, что до их отрасли тренды дойдут очень не скоро, и попросила в частном порядке поговорить ее сотрудниками.

ЗАДАЧА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ, ВО-ПЕРВЫХ, ПРЕДОТВРАТИТЬ ОСТРЫЕ СИТУАЦИИ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ СЧАСТЬЯ: КОНФЛИКТЫ, ТРУДОВЫЕ СПОРЫ, ВРЕДИТЕЛЬСТВО, КРАЖИ, ДИСКРИМИНАЦИЮ ЛЮДЕЙ И ТАК ДАЛЕЕ

ваться, но зато приведет к утрате ощущения семьи и неформальности. Мы же говорим о счастье, правильно? На этом этапе впервые станут необходимы усилия в этом направлении – и чем больше масштабируется компания, тем более системными и осмысленными должны быть действия в отношении положительного настроения сотрудников.

В международных компаниях инвестиции в физическое и эмоциональное благосостояние сотрудников – это ре-

На нашей первой встрече я выступила с пламенной речью, которая прозвучала в обстановке полного молчания. Из уважения к своему руководителю они меня, конечно, выслушали. Хотя о каких высоких материях можно говорить в ситуации, когда не решены базовые проблемы с уровнем зарплаты, большой нагрузкой, отсутствием реальных возможностей развития. Постепенно мы разговорились: о стрессе, эмоциях, переживаниях, о выгорании. В итоге у нас получился очень хороший разговор на



**Я СВОИМИ ГЛАЗАМИ ЦЕЛЮ УСТОЙЧИВУЮ БИРЮЗОВУЮ
КОМПАНИЮ ЕЩЕ НЕ ВИДЕЛА**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

человеческие темы: про то как они устают, про то как у них не хватает ресурсов, про то, как они сталкиваются с людьми, которые не ценят их вклада и только требует от бюджетников. По большому счету тема счастья их волнует точно так же или даже может быть больше, чем остальных. Просто компания, в которой они работают, к сожалению, очень далека от того, чтобы делать системные шаги в этом направлении. Помните, мы говорили о формуле? В этой ситуации, к счастью, оказался высоким коэффициент руководителя, который лично инвестирует в своих людей. И, между прочим, очень высокий фактор смысла, потому что люди в такой организации хотят приносить настоящую пользу. Им,

трудников в тонусе и думают, что некогда расслабляться. Такие модели редко бывают устойчивыми, через какое-то время люди начинают чувствовать себя усталыми, ненужными, никчемными. Безусловно, какие-то руководители до сих пор считают, что авторитарность – это единственный путь к успеху. Но все, что мы знаем сейчас о качественном управлении, связано с иной моделью: с вовлекающим стилем менеджмента, сдержательным диалогом, обратной связью и поддержкой.

Бирюзовые компании. Это уже некий прототип счастливых компаний. Как вы считаете?

КАКИЕ-ТО РУКОВОДИТЕЛИ ДО СИХ ПОР СЧИТАЮТ, ЧТО АВТОРИТАРНОСТЬ – ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ ПУТЬ К УСПЕХУ

конечно, не хватает навыков, механизмов и финансового подкрепления.

Какие ошибки совершают компании авторитарного типа?

— Для той среды, в которой находится компания с авторитарным стилем управления, это часто даже не ошибки, а средство выживания. Скорее всего, такая организация интенсивно борется за место под солнцем, руководители всеми силами пытаются держать со-

— В химии ученые могут получить редкий элемент в очень контролируемых лабораторных условиях. Новая молекула возникает под микроскопом на доли секунды, ее успевают задокументировать, делают публикацию и говорят на конференции, что такое элемент существует в природе – но его нельзя встретить за пределами лаборатории в естественной среде. Вот так и с бирюзовой компанией. Когда-то где-то мелькнула бирюза, кто-то успел ее описать, с тех пор все о ней говорят.



Я своими глазами целую устойчивую бирюзовую компанию еще не видела. Встречала небольшие команды, которые на небольшом отрезке при определенных условиях могли давать выдающийся результат, это да.

С другой стороны, в последние годы многие компании хотят быть максимально гибкими, инновационными и эффективными. И все приходят к выводу, что в постиндустриальном обществе нельзя это обеспечить просто хорошо работающими процессами. Нужно инвестировать в людей, совершенно по-новому работать с этим критически важным ресурсом.

Я уже несколько лет как член жюри Headhunter отслеживаю проекты, которые подаются на соискание премии лучшего работодателя. Вижу много проектов как раз про счастье сотрудников, про вовлечение и инклюзивность. Что это значит? Компании целенаправленно развивают среду, в которой разные люди смогут себя чувствовать, прежде всего, безопасно, вне зависимости от расы, национальности, возраста, пола, стартовых позиций, откуда бы ты ни приехал. Компании инвестируют в серьезную аналитику, чтобы понять, что мешает позитивной среде, что ее создает. Обучают руководителей, проводят специальные командообразования. Разве это все не вклад в счастье, названный другими словами?

УИ В кризис нельзя резать кур, несущих золотые яйца. А сейчас можно счастливых кур увольнять?


— Чувствую очень важное смешение понятий. Счастье вдруг становится критерием оценки. Если мы занялись темой счастья в компании, то мы хотим иметь только довольных и радостных сотрудников? Или все же критерием должна быть, как и прежде, эффективность?

Давайте еще раз внимательно посмотрим на понятие негатива. Например, есть шкала экстраверт – интроверт. Экстраверты склонны к выражению наружу эмоций, интроверты не склонны к проявлению эмоций. Если чрезмерно увлечься темой счастья, тогда получится, что мы ищем и продвигаем тех, кто явно выражает позитивные эмоции. Тогда мы рискуем остаться без аналитиков, аргументированных критиков, процессников. Мы будем избавляться от тех, кто склонен к размышлению, к системной работе. Надо быть очень аккуратными с темой счастья. Мы уже упоминали, что главным критерием для компании является то, насколько клиент получает комплекс положительных ощущений от взаимодействия с компанией. Сотрудники должны качественно и надежно обеспечивать работу – и еще делать это вместе. В этой большой команде нужны очень разные игроки, с разным восприятием жизни и способом проявления эмоций, единым требованием является уважение, взаимная поддержка и посто-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

янное развитие. Не смотрите только на то, кто какую излучает эмоцию, иначе нас всех ждут большие сложности.

 **В эффективности суть бизнеса или в достижении счастья. Что и как важнее?**

— Бизнес всегда был и есть про результаты: нам нужно произвести и продать продукт или услугу, которую купит клиент и предпочтет нас на конкурентном и сложном рынке.

Для компании критерии плавучести - это качество продуктов, удовлетворенность клиента, клиентская база, качество сервиса. Все это обеспечивается за счет грамотных процессов, которые, в свою очередь, зависят от вовлеченности, положительных взаимодействий, эмоционального фона в коллективе и, в конечном итоге, от того, как себя чувствует конкретный сотрудник.


Не так давно в Москву приезжал знаменитый Дэвид Ульрих, я ему задала вопрос, какие компетенции нужно раз-

вивать современному HR. Он назвал в качестве одной из ключевых компетенций управление парадоксами. Парадокс – это когда справедливо и черное, и белое, и оба противоположных ответа сразу правильные. На трудном рынке надо ли заниматься результатами? Стопроцентно – да. Значит, можно быть жесткими и авторитарными? А вот и нет. Надо ли заниматься счастьем? Конечно. А можно ли сместить фокус с бизнес-задач и эффективности? Конечно, нет.

***Анастасия Мизитова,**
Учредитель, директор Проекта
“Энергия HR”

<https://energy.amizitova.ru/>



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 

Справка о проекте:

«Энергия HR» — полугодовая комплексная программа развития для HR профессионалов и бизнес руководителей. Мировой опыт и теория изложены доступно на русском языке. Практическая часть состоит из разбора актуальных кейсов, презентаций лучших достижений в HR и развития лидерских качеств участников.

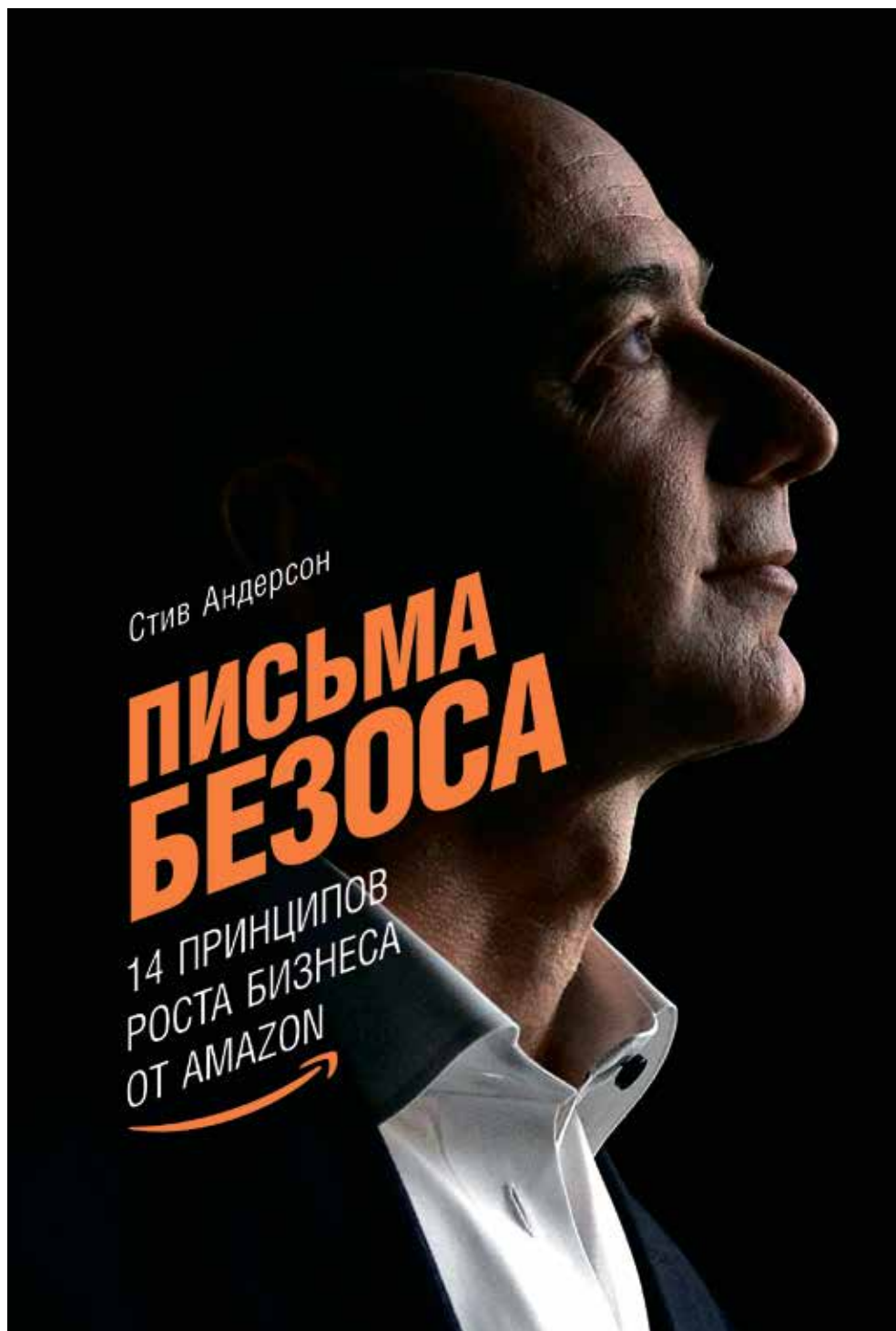
Справка о спикере:

С 2016 года — собственный проект, авторские программы для HR
8 лет — тренер-эксперт по сертификации SHRM, лидерству, развитию HR
12 лет в PwC в России и Англии

Сертификаты:

- Сертификат в области HR (SHRM-SCP, GPHR, GRP)
- Agile (Университет Вирджинии)
- Коучинг (ICF)
- Лидерство (Bayer академия, Ken Blanchard, Thunderbird University)
- DISC (Ken Blanchard, Thomas)

Письма Безоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon





снованная в 1994 году Джеффом Безосом как интернет-магазин по продаже книг, теперь Amazon на втором месте после Apple (\$935 млрд): сегодня по стоимости на фондовом рынке капитализация Amazon превысила \$900 млрд.

Что способствовало такому беспрецедентному росту компании и как Дж. Безос превратил книжный магазин в бизнес стоимостью триллион долларов, в книге «Письма Бездоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon»

ПОКАЗАТЬ, КАК ЭТИ ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ МЕЖДУ СОБОЙ, ПОЗВОЛЯЯ AMAZON РАСТИ В БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫХ МАСШТАБАХ

делится с российским читателем Стив Андерсон – эксперт по риску и инновациям. Автор внимательно изучил деловые записки Дж. Безоса, выделив 14 ключевых принципов роста бизнеса от Amazon.

«Именно С. Андерсон смог увидеть их с ясностью и глубиной, а также показать, как эти принципы взаимодействуют между собой, позволяя Amazon расти в беспрецедентных масштабах»,

— эта важная деталь работы С. Андерсона отмечается во вступлении к книге.

Дж. Безос – мастер риска

Так без предисловий С. Андерсон декларирует успех деятельности Дж. Безоса. Если одни защищаются от рисков в бизнесе, Безос относится к рискам иначе. Автор книги считает, что Безос рискует намеренно, и это есть та стратегия риска, которую могут использовать большинство компаний с не менее впечатляющими результатами.

Уникальность таланта Безоса С. Андерсон объясняет его способностью

осознать, что между риском и ростом имеется существенная взаимосвязь: рост требует риска. Важен и подход к риску: Безос играет по другим правилам, в основе которых оценка так называемой «рентабельности риска».

С. Андерсон указывает на главный двигатель роста Amazon — уникальный подход владельца компании к риску, его приверженность корпоративной культуре, ориентированной на



экспериментирование и инновации. В основе этого исключительный взгляд Безоса как на успех, так и на неудачи.

«Я наткнулся на статистику, в соответствии с которой количество пользователей Интернета росло на 2300% в год. Я никогда не видел и не слышал ни о чем подобном. И я подумал: что, если создать онлайн-книжный магазин с миллионами наименований, который попросту невозможен в реальном мире? Эта идея взбудоражила меня», – эти слова можно положить в основание великого проекта Дж. Безоса.

ОЦЕНКА ТАК НАЗЫВАЕМОЙ «РЕНТАБЕЛЬНОСТИ РИСКА»

При первом взгляде на бизнес-модель книжного интернет-магазина, с которой начал Безос, может показаться, будто он «сложил все яйца в одну корзину», однако изначально его бизнес-план был построен на диверсификации. Безос всё время тестировал новые идеи, чтобы узнать, чего хочет рынок, изобретал и предлагал клиентам новинки, даже если те еще не знали, чего хотят. Риски были осознанными и просчитанными, но оттого не переставали быть рисками.

Проанализировав письма Дж. Безоса к акционерам, С. Андерсон выделил конкретные циклы роста и 14 принципов роста, которые можно при-

менять в любом бизнесе любой отрасли. Чтобы реализовать на практике эти принципы, не нужны миллиарды долларов. Дж. Безос фактически открыл компанию на \$300 000, взятых взаймы у родителей. Внедрение большинства принципов обойдется абсолютно бесплатно. Их можно использовать в любой сфере деятельности, будь то технологическая компания, пиццерия или некоммерческая организация, и в любом месте. Поначалу может удивить, что существует всего 14 ключевых принципов роста, превративших Amazon в компанию стоимостью триллион долларов. С. Андерсон стара-

тельно искал больше, но все остальное укладывалось в открытую им систему. Как и большинство гениальных идей, эти 14 принципов роста оказались довольно простыми, но не упрощенными. Здесь не нужна ученая степень или огромная команда. Изучив эти принципы, каждый предприниматель может использовать их здесь и сейчас.

Правоту выводов С. Андерсона подтверждают и слова самого Дж. Безоса: «Принципы лидерства Amazon – это набор стандартов, которых все сотрудники компании стремятся придерживаться каждый день; они лежат в основе нашей культуры. Сотрудникам нравятся эти принципы, потому



что они четко объясняют все виды поведения, которые мы ценим в нашей компании. Редкий день обходится без того, чтобы сотрудники Amazon не ссылались на принципы лидерства, поскольку это простой способ определить, как правильно поступить в той или иной ситуации. Эти принципы предлагают универсальный подход к тому, как мы работаем».

Анализируя письма, С. Андерсон выявил в них четкую структуру из четырех повторяющихся циклов роста, которую Безос применял практически в каждом своем начинании: тестирова-

учишься на ней и применяешь свой опыт, чтобы прийти к успеху.

И всё же Безос относится к риску очень серьезно. Он понимает, что именно неудачи и извлечение уроков из неудач обеспечивают наиболее глубокие знания. Из его писем акционерам очевидно: Безос верит в концепцию «успешного провала». Владельцу компании необходимо постоянно тренировать коллектив на правильное отношение к неудачам. Каждую неудачу необходимо использовать как «учебную ситуацию» для улучшения своего бизнеса.

ОН ВСЕ ВРЕМЯ ТЕСТИРОВАЛ НОВЫЕ ИДЕИ, ЧТОБЫ УЗНАТЬ, ЧЕГО ХОЧЕТ РЫНОК

ние, построение бизнеса, ускорение и масштабирование. При этом каждому циклу соответствует свой набор принципов роста.

Принцип №1. Поощрять «успешные провалы»

Основатель Amazon учит, что, если не рисковать, не инвестировать в рискованные идеи и намеренно не создавать возможности для «неудачи», нельзя научиться мыслить масштабно, нельзя расти. Неудача — это не всегда плохо. Более того, неудача может быть... «успешной». Каким образом? Неудача становится «успешной», если

Принцип №2. Ставить на смелые идеи

В 2000 году Amazon решилась на отчаянный шаг: запустила платформу электронной коммерции для сторонних продавцов Amazon Marketplace. С первых же дней начинание стало невероятно популярным. Теперь товары других продавцов, зарегистрированных на Marketplace, были представлены на той же странице, что и товары самой Amazon. Это небольшое изменение существенно упростило процесс совершения покупок у конкурентов, в частности, избавив покупателей от необходимости переходить с од-



ной площадки на другую, чтобы сравнить цены. С каждой совершаемой через Marketplace продажи Amazon брала со сторонних продавцов небольшую комиссию (таким образом, компания зарабатывала деньги, даже если клиенты покупали не ее товар). Идея сработала. Сегодня на Amazon Marketplace торгуют тысячи индивидуальных продавцов и компаний всех размеров, включая самые крупные.

Вот полезные наставления Дж. Безоса, согласно которым идеальное деловое предложение должно обладать как минимум четырьмя качествами:

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА AMAZON – ЭТО НАБОР СТАНДАРТОВ, КОТОРЫХ ВСЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ СТРЕМЯТСЯ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

- нравиться клиентам;
- иметь очень большой потенциал роста;
- обеспечивать высокую доходность капитала;
- быть долговременным — потенциально жизнеспособным на протяжении десятилетий.

Принцип №3. Стимулировать динамические изобретения и инновации

Всякая компания знает: чтобы выжить, она должна быть изобретательной и инновационной. Если этого нет, то причина тому в отсутствии целенаправленных действий по созданию корпоративной культуры и структуры, которые дали бы возможность изобретательству и новаторству процветать на всех уровнях организации. Важно использовать свои преимущества, стимулируя динамические изобретения и инновации.

Принцип №4. Одержимо фокусироваться на клиентах

«Именно клиенты сделали наш бизнес таким, какой он есть сейчас. С клиентами нас связывают тесные отношения, и мы обязаны им очень многим», – эти строчки из письма Дж. Безоса можно вынести эпиграфом ко всей истории деятельности Amazon.

Вот три столпа, на которых построен бизнес Amazon:

- Низкие цены.
- Лучший выбор.



- Быстрая и удобная доставка.

Принцип №5. Мыслить в долгосрочной перспективе

Дж. Безос — мастер долгосрочного мышления. Автор писем считает очень важным подход к ведению бизнеса с учетом долгосрочных интересов, даже если это сопряжено с определенными жертвами в краткосрочной перспективе. У всякой компании должен быть

определить, какие виды деятельности соответствуют этой цели, т. е. могут служить рукоятями, помогающими раскручивать маховик. Надо помнить: чтобы маховик вращался, все усилия должны прилагаться в одном направлении.

По Дж. Безосу вот те 6 рукоятей, благодаря которым происходит вращение бизнес-маховика:

РЕДКИЙ ДЕНЬ ОБХОДИТСЯ БЕЗ ТОГО, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ AMAZON НЕ ССЫЛАЛИСЬ НА ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА

список долгосрочных целей — как финансовых, так и стратегических. Бизнес не должен получать вознаграждение только на основе квартальных или годовых результатов деятельности, но и богатеть за счет инициативы, которые принесут плоды в будущем. Потому для этого и необходимо менять систему краткосрочного вознаграждения, чтобы поощрить долгосрочное мышление.

Принцип №6. Понимать маховик своего бизнеса

Согласно концепции, компания должна определить главную цель, вокруг которой должен вращаться маховик ее бизнеса. Затем фирма должна

- Большой выбор и удобство.
- Клиентский опыт.
- Привлечение трафика на свой сайт.
- Увеличение числа продавцов.
- Оптимизация структуры затрат.
- Снижение цен.

Какие собственные программы Amazon способствуют более успешному вращению маховика бизнеса, вы узнаете, если прочтете книгу С. Андерсона в оригинале.



Принцип №7. Поддерживать высокую скорость принятия решений

Дж. Безос подкупает читателя его посланиями откровенностью, когда признается: «Работать в обстановке, где решения принимаются быстро, намного увлекательнее». Из всех подобных решений Дж. Безос выделяет два типа:

- решения 1-го типа — важные решения с серьезными послед-

ствиями, которые нельзя изменить, это решения стратегического характера;

- решения 2-го типа — решения, которые можно изменить или отменить (если они окажутся неверными, конец света не наступит), это оперативные решения.

Безос знает, что большинство неудач не фатальны, а большинство решений обратимы. Поэтому он поощряет своих людей принимать решения 2-го типа очень быстро.

Принцип №8. Упрощать сложность

На незатейливом примере из деятельности Amazon С. Андерсон рас-

крывает читателю секреты компании в ее стремлении упростить кажущееся сложным. И так, пример «Упаковка без неудобств». Идея Amazon состояла в том, чтобы договориться с производителями об использовании специальной упаковки для товаров, продающихся на Amazon. Упаковка должна быть легко вскрываемой и экологичной, т. е. пригодной для переработки. Никаких блистеров и створчатых упаковок. Никакого жесткого пластика. Никаких

пластиковых стяжек. Никаких ножниц и ножей. Никаких неудобств. Решение проблем клиентов всегда себя окупает.

Читайте книгу С. Андерсона, и вы узнаете, как еще упростила Amazon то, что только на первый взгляд казалось сложным.

Принцип №9. Ускоряться с помощью технологий

Технологии — это ускоритель, и сегодня благодаря «цифре» все процессы в бизнесе протекают быстрее, а деловые циклы уже сократились с нескольких лет и десятилетий до нескольких месяцев и меньше. Amazon нацелена на изобретения и инновации. Если задействовать всю мощь совре-



менных технологий, то захватишь инициативу. И лидерство!

Как работает Amazon с новейшими технологиями и какие из них Дж. Безос причисляет к «подрывным», интересные примеры того находим в книге С. Андерсона.

Принцип №10. Прививать менталитет собственника

Один из ключевых принципов лидерства Amazon гласит: «Мыслить как собственник». Вся суть менталитета собственника в этом принципе.

Дж. Безос учит поддерживать культуру компании с помощью Принципов лидерства, которые напоминают людям о главной ценности компании — одержимости клиентами. Путь к долгосрочному процветанию в бизнесе лежит через сохранение инновационной культуры стартапа, даже если ты превратился в гиганта с рыночной капитализацией свыше \$100 млрд.

Принцип №12. Устанавливать высокие стандарты

Культура высоких стандартов обеспечивает клиентам более качественные услуги. Такие компании притяги-

ПОЛУЧАТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА ИНИЦИАТИВЫ, КОТОРЫЕ ПРИНЕСУТ ПЛОДЫ В БУДУЩЕМ

Лидеры — это собственники. Они мыслят в долгосрочной перспективе и не жертвуют долгосрочными интересами ради сиюминутной выгоды. Они действуют от лица и в интересах всей компании, а не только своей команды. Они никогда не говорят: «Это не мое дело». Обращаясь с сотрудниками как с собственниками, наделяя их акциями и правом принятия решений, Дж. Безос прививает и культивирует тот самый менталитет собственника у каждого сотрудника Amazon.

Принцип №11. Сохранять свою культуру

вают лучших сотрудников. Кроме того, культура высоких стандартов удерживает высокое качество продукции.

Как по Дж. Безосу стать компанией высоких стандартов, подробнее читайте в книге С. Андерсона.

Принцип №13. Измерять то, что важно...; скептически относиться к метрикам; доверять своей интуиции

Если последователь Дж. Безоса определится с ключевыми позициями своего бизнеса, ему будет несложно сориентироваться, какие замеры



(метрики) имеют для компании существенное значение, а где можно проявить скептицизм, положившись на интуицию. Безусловно, если компания одержима своими клиентами, ей необходимо сосредоточиться на точных данных в производстве.

Принцип №14. Всегда оставаться компанией первого дня

По Дж. Безосу, День 1 это не конкретная дата, а концепция.

Во-первых, концепция Дня 1 воплощает в себе все Принципы лидерства, которые помогли Amazon стать такой, какая она есть.

Во-вторых, День 1 — это образ мышления, а не стратегия или набор правил. Это менталитет, лежащий в основе принятия всех решений, который не позволяет компании при ее нынешних размерах и рыночной позиции погрузиться в самоуспокоенность. День 1 — это надежный фундамент, на котором Безос выстраивает быстрорастущее здание своего бизнеса.

В День 1 для компании нет ничего важнее ее клиентов.

Ключевой элемент философии «День 1» — то, что Безос называет «противостоять суррогатам реальности»: политике, процедурам, процессам и даже приказам начальства,

которые дают людям возможность дистанцироваться от того, что они делают, снять с себя ответственность за свои откровенно негодные решения или действия.

В День 1 компании должны внимательно смотреть вокруг, чтобы быстро оседлать волну новых трендов, чтобы лучше обслуживать клиентов и завоевать долю на рынке, потеснив уже зарекомендовавших себя конкурентов.

Цена уроков Дж. Безоса

Пусть у человека только два пути развития собственной жизни. Первый путь состоит из комфорта, зато второй наполнен рисками, приключениями, взлетами и падениями. Так вот Дж. Безос не только выбрал второй путь, но и советует всем следовать его примеру.

Известно, что все изобретатели когда-то смотрели на мир глазами новичков, при этом они не переставали искать новые пути решения проблемы даже тогда, когда остальные уже, казалось, всё решили за них. Вот и Дж. Безос советует, ни в коем случае не подавлять в себя любопытство, свойственное детям в раннем возрасте!

В письмах Дж. Безоса неоднократно упоминается имя его любимой и единственной жены — Маккензи. Таким образом, как бы в обход творче-



ства автора «Писем Бездоса» читатель извлекает для себя еще один важных урок от миллиардера: конечно, работа и личная жизнь должны быть независимы, но при этом они всегда дополняют друг друга. Так что если человек счастлив дома, то он будет лучшим сотрудником или боссом. А если у него будет всё отлично на работе, это сделает его любящим супругом и родителем.

Всё хорошо на службе – это когда работает коллектив единомышленников, когда сотрудники способны изложить и аргументировать свои гранди-

озные планы развития всего на шести страницах. По Дж. Бездосу, это золотой стандарт корпоративного «нарратива».



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



КОУЧИНГ для руководителей

подписчикам -

БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей.

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Издалека в лесу не видны отдельные деревья

А они еще и разных пород... как и топ-менеджеры

УП Кого будем считать топ-менеджерами?

Топ-менеджеры — это представители высшего руководства компании.

К ним относятся генеральный директор и руководители основных направлений бизнеса: например, директор по финансам, коммерческий директор, операционный директор, глава IT-департамента, глава HR-отдела и глава маркетингового отдела. В большинстве крупных компаний от 5 до 15 топ-менеджеров. Эти люди несут ответственность за все, что происходит в компании, формируют ее цели и стратегию развития.

При этом топ-менеджеры являются часто наемными сотрудниками — собственники бизнеса принимают их на работу для выполнения определенных функций и в случае, если те не будут справляться с поставленными задача-



Кира Бокова

Даймонд

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ми, их можно уволить, равно как и любых других работников.

УП Есть ли некие модели топ-менеджеров на практике оценки?

— Очевидно, что не существует единой «типовой» модели топ-менеджера, поскольку условия его успешности в конкретной компании зависят от многих факторов — оргструктуры, сферы деятельности, функциональных обязанностей, особенностей корпоративной культуры и т. д.

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ СТРЕМЯТСЯ ИЗБЕГАТЬ НЕУДАЧ, ОБЫЧНО ОТЛИЧАЮТСЯ ПОВЫШЕННОЙ ТРЕВОЖНОСТЬЮ, НЕУВЕРЕННОСТЬЮ В СВОИХ СИЛАХ

К примеру, руководитель подразделения сбыта должен уметь вести переговоры и отвечать за правильность составления документации, для него наиболее важны такие качества, как открытость, ответственность, доброжелательность, умение легко устанавливать и поддерживать контакты с окружающими, предпочтение стратегии избегания или компромисса при разрешении конфликтных ситуаций, способность к саморегуляции, стрессоустойчивость. Руководитель финансово-экономической службы отвечает за документацию, для него важны: пунктуальность, проницательность, недоверчивость, наличие математических способностей, способность к аналитике.

Для любого человека, занимающего руководящую должность, важна мотивация достижения успеха, высокая самооценка, ответственность, активность, инициативность, целеустремленность. Люди, которые стремятся избегать неудач, обычно отличаются повышенной тревожностью, неуверенностью в своих силах. В основе их мотивации лежит идея негативных ожиданий. Они стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости принять важное решение могут впасть в состояние паники или ступора. (В то же время для этих

людей характерно очень ответственное отношение к делу, если уж они за него берутся.) Доминирование этого типа мотивации у менеджера высшего звена крайне нежелательно: такой человек, начиная дело, уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

УП А топ успешно пройдет любое и стрессовое собеседование и оценку в отличие от линейного менеджера?

— Не могу согласиться, исходя из своего опыта. Есть компании с разной корпоративной культурой. Иногда кан-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



дидату и не следовало бы рассматривать предложенную компанию, так как у топ-менеджера другой успешный бизнес стиль. Всегда при подборе есть аспекты, такие как культура организации, ожидания акционеров (которые часто выступают заказчиками оценки), специфика самого рынка.

У Ученых крайне удивил тот факт, что промысловая рыба в океанах всего за 50 лет вылова смогла “включить” эволюцию, и даже старые особи растут теперь ровно до размеров ячеек в сетях. Эволюционируют ли топы в процессе их оценки?

СЛАБЫЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР НИКОГДА НЕ СОБЕРЕТ СИЛЬНУЮ КОМАНДУ

— Конечно, менее 7 % сотрудников компаний сегодня в полной мере готовы взять на себя роль лидера организации. Поэтому так важна задача развития руководящего персонала — выявление потребностей в развитии и формирование конкретных планов по укреплению компетенций, наработка навыков и умений.

Четкое понимание существующих потребностей в развитии обеспечивают эффективность инвестиций в программы обучения и тренинги для топ-менеджеров и осязаемое повышение уровня их ключевых компетенций.

У Поделитесь своими секретами

своими оценки?

— Профессиональная оценка – это проведение интервью, деловых и ролевых игр, выполнение профессиональных и личностных тестов.

Тест позволяет дать интегральную оценку способности к управленческому анализу, составляющему фундаменту управленческого потенциала руководителей. Кроме того, этот тест обеспечивает объективную и достоверную оценку менеджера по трем фундаментальным компонентам управленческого анализа: управленческое целеполагание

— умение расставлять приоритеты и эффективно распределять свои усилия, а также готовность консультироваться с другими людьми, прежде чем формулировать цели и приступать к действиям, и учитывать контекст целей и интересов бизнеса.

Управление людьми — способность эффективно управлять командой, готовность работать как с командой в целом, так и с каждым сотрудником в отдельности, поддерживая необходимый уровень мотивации и производительность общей работы.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Управление репутацией — понимание того, как управлять своей репутацией в организации, внимание и готовность к демонстрации собственных достижений, а также готовность следовать внутренним правилам организации и действовать в ее интересах.

из аппарата и психолога. Какой компонент важнее — это вопрос довольно сложный. Правильная интерпретация результатов является самым важным в тестировании, и именно поэтому полиграфолог должен быть высококлассным психологом.


ЕСЛИ ИЗ 20 ЧЕЛОВЕК ТОЛЬКО 30–40 % ИМЕЮТ ВЫСОКИЙ БАЛЛ, ЭТО ПЛОХОЙ СИГНАЛ

Грамотный менеджмент определяет долгосрочную эффективность компании, производительность направления, которое развивает топ. Нужно определить критерии оценки, ежемесячно замерять производительность топ-менеджера с учетом ресурсов, которые он тратит.

Собранная команда. Слабый топ-менеджер никогда не соберет сильную команду. Практика показала: чем сильнее руководитель, тем ниже текучесть кадров, правда, при условии адекватного финансового вознаграждения. Также не обойтись без комплексной оценки персонала – ассесмента. Если из 20 человек только 30–40 % имеют высокий балл, это плохой сигнал.

 **Полиграф** **Полиграфыч**
– Ваше мнение о нем?


— Прежде всего, полиграф — это не оборудование, а комплекс, состоящий

 **Войдет ли в практику частных фирм новый метод Финнов и Шведов, которые приняли закон о “слепом” методе отбора кандидатов в госучреждения (только по резюме и без собеседований) на линейные и рабочие позиции?**

— Конечно. В связи с развитием современных рынков и промышленности, расширением торговых сетей и предприятий, появлением все новых и новых компаний очень остро стоит вопрос подбора персонала.

***Кира Бокова, Генеральный директор Даймонд**



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Стив Андерсон

Письма Безоса: 14 принципов роста бизнеса от Amazon



ГЛАВА 1

ПРИНЦИП №1. ПООЩРЯТЬ «УСПЕШНЫЕ ПРОВАЛЫ»

В Amazon.com у меня были миллиардные убытки. В буквальном смысле – на миллиарды долларов. Возможно, вы помните Pets.com или Kosmo.com. Каждый раз это было все равно что вырвать зуб без анестезии. Это совсем не весело. Но мы не придаем этому значения.

Джефф Безос, на конференции Ignition издания Business Insider, 2014 г.



Почему же Безос считает, что пустить на ветер миллиарды долларов «не имеет значения»?

Ответ на этот вопрос кроется в том, как он зарабатывает миллиарды долларов.

Основатель Amazon очень рано понял, что, если не рисковать, не инвестировать в рискованные идеи и намеренно не создавать возможности для «неудачи», вы не научитесь мыслить масштабно и не будете расти. Большинство людей и компаний считают, что неудач следует избегать любой ценой. Однако же проблема в том, что готовность к риску и неудачам — единственный способ расти как Amazon.

Неудача — это не всегда плохо. Более того, неудача может быть... «успешной». Каким образом?

Неудача становится «успешной», если *учишься* на ней и применяешь свой опыт, чтобы прийти к успеху.

РИСК И КОСМОС

Изучив биографию Джеффа Безоса, я пришел к выводу, что такое отношение к риску сформировалось у него еще в детстве, когда он влюбился в космос. Вы можете спросить, что общего между космосом и Amazon? Как ни странно, именно космос позволяет понять, что Безос за человек и почему он мыслит именно так, а не иначе.

Безос родился в 1964 г., на заре освоения космоса. Он с детства мечтал строить ракеты и в своей прощальной речи на школьном выпускном вечере говорил о космических путешествиях и освоении космического пространства. (Подробнее о его увлечении космосом мы поговорим в конце книги.)

Когда Безос был ребенком, в программе «Аполлон» Национального управления по аэронавтике и исследованию космического пространства (НАСА) произошли два ключевых события, которые как нельзя более наглядно продемонстрировали концепцию «успешного провала». Я считаю, что эти события гораздо лучше объясняют присущее Безосу отношение к риску, чем все прочие обнаруженные мной причины.

Итак, с начала 1960-х гг. молодое аэрокосмическое агентство НАСА интенсивно работало над программами пилотируемых космических полетов «Меркурий», «Джемини» и «Аполлон», конечной целью которых была высадка людей на Луне и их благополучное возвращение на Землю.

Но первая миссия «Аполлон-1» обернулась душераздирающей трагедией.

27 января 1967 г. во время предполетного тестирования на мысе Канаверал на корабле начался пожар. Огонь быстро охватил командный отсек, в результате чего погибли все три



члена экипажа — командир Вирджил Гриссом, Эд Уайт и Роджер Чаффи.

Чтобы определить причины случившегося, сразу после пожара НАСА создало Комиссию по расследованию аварии. Было установлено, что пожар возник из-за короткого замыкания, а быстрому распространению огня способствовали легковоспламеняемые материалы и атмосфера внутри командного отсека, состоявшая из чистого кислорода.

Кроме того, особенности конструкции люка не позволяли быстро открыть его изнутри. Наконец, сыграло

но оставалась область неизведанного. Многие задавались вопросом, не следует ли отказаться от лунной программы: цена оказалась слишком высока.

В документальном фильме «Центр управления полетами: невоспетые герои “Аполлона”» подробно рассказывается об этой ужасающей трагедии. Руководителем полетных операций в НАСА в то время был Крис Крафт, руководителем полета — Джин Кранц.

В понедельник утром после трагедии Кранц собрал всех членов группы

ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ И НЕУДАЧАМ — ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ РАСТИ КАК AMAZON

роль и то, что предполетное тестирование не считалось «опасным», поскольку ракета не заправлялась топливом, поэтому полигон не был подготовлен к чрезвычайным ситуациям такого рода.

Как показало расследование, космонавты погибли от удушья, когда капсула заполнилась токсичными газами и дымом.

Люди были до глубины души потрясены случившимся.

НАСА и астронавты хорошо знали о рисках, с которыми сталкиваются первопроходцы, занимающиеся тем, что никто никогда до них не делал,

управления полетом, а также диспетчеров, инженеров из компаний-подрядчиков и специалистов НАСА. Все были глубоко шокированы и хотели понять причины произошедшего.

Собрание началось с перечисления уже известных фактов, после чего объявили о создании Комиссии по расследованию аварии под руководством Флойда Томпсона, директора Исследовательского центра НАСА в Лэнгли.

Позже Кранц сказал, что его первоначальный шок сменился гневом — гневом на свою команду, из-за ошибок которой погибли люди.



**КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО МЫ НИКОГДА
БОЛЬШЕ НИЧЕГО НЕ ПРИМЕМ НА ВЕРУ**



Он начал с того, что все они несут ответственность за гибель астронавтов, потому что плохо выполнили свою работу.

Его речь впоследствии стала известна как «Диктум Кранца»:

«Космические полеты не терпят беспечности, небрежности и некомпетентности. Где-то в чем-то мы плохо сделали свою работу. Возможно, ошибки были допущены при конструировании, при производстве или тестировании. Не важно где — мы должны были выявить их и исправить.

Мы фанатично придерживались графика и закрывали глаза на про-

стили это! Мы плохо выполнили работу!

Мы испытывали судьбу в надежде, что ко дню запуска все уладится само собой, хотя в глубине души понимали, что это будет чудом. Мы гнались за графиком и втайне надеялись, что Мыс отложит запуск, прежде чем это сделаем мы.

Начиная с этого дня Центр управления полетами будет руководствоваться в своей работе двумя императивами: *жесткость* и *компетентность*.

Жесткость означает, что мы несем ответственность за все то, что мы делаем или не делаем. Мы никог-

НЕУДАЧА СТАНОВИТСЯ «УСПЕШНОЙ», ЕСЛИ УЧИШЬСЯ НА НЕЙ И ПРИМЕНЯЕШЬ СВОЙ ОПЫТ, ЧТОБЫ ПРИЙТИ К УСПЕХУ

блемы, с которыми сталкивались ежедневно. А проблемы были во всех элементах программы. Симуляторы не работали, подготовка к управлению полетом отставала буквально по всем параметрам, регламент испытаний и полета менялся чуть ли не ежедневно. Ни в чем, что мы делали, не было надежности. Но никто из нас не встал и не сказал: «Остановитесь, черт возьми!»

Я не знаю, что установит комиссия Томпсона, но я знаю причину произошедшего. Эта причина — мы! Мы допу-

да больше не пойдем на компромисс и не поступимся своими обязанностями. Каждый раз, входя в Центр управления полетами, мы должны помнить, что отвечаем за все.

Компетентность означает, что мы никогда больше ничего не примем на веру. Мы обеспечим полную безупречность наших знаний и профессионализма. Работа Центра управления полетами должна быть идеальной.

Когда закончится эта встреча, вы вернетесь в офисы и первым делом напишете на доске два слова: «Жест-



**ЖЕСТКОСТЬ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО МЫ НЕСЕМ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВСЕ ТО, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ ИЛИ
НЕ ДЕЛАЕМ**

кость и компетентность». И никогда их не сотрете. Каждый день, когда вы будете приходить на работу, эти слова будут напоминать вам о той цене, которую заплатили Гриссом, Уайт и Чаффи. Эти слова станут критерием допуска в ряды сотрудников Центра управления полетами».

Как позже сказал Эд Фенделл, оператор внутренней связи в Центре управления полетами: «Эта трагедия полностью изменила наше отношение к тому, кто мы есть, что мы делаем, и наш подход к космическим полетам».

Крис Крафт сделал непростое признание: «Это мое мнение и мнение

После трагедии с «Аполлоном-1» пилотируемые полеты были отложены на 20 месяцев, в течение которых НАСА тщательно анализировало свои ошибки и предприняло значительные усилия, чтобы сделать космические полеты более безопасными.

В октябре 1968 г. «Аполлон-7» с измененной конструкцией командного модуля совершил первый пилотируемый полет в рамках этой программы, а два месяца спустя «Аполлон-8» с лунным модулем успешно вышел на орбиту Луны.

20 июля 1969 г. астронавты Нил Армстронг и Базз Олдрин на корабле

НЕУДАЧА – ЭТО НЕ ВСЕГДА ПЛОХО. БОЛЕЕ ТОГО, НЕУДАЧА МОЖЕТ БЫТЬ...

многих других, что, если бы не та катастрофа, мы бы никогда не высадились на Луне. Этот промежуточный период после пожара буквально спас наши задницы. Мы сделали шаг назад и задались вопросом: «Что мы сделали не так? Что надо сделать, чтобы подобное не повторилось?» Мы в НАСА все сплотились сверху донизу.

Без всего этого мы бы никогда не совершили прорыв [полет на Луну]».

ГИГАНТСКИЙ СКАЧОК ДЛЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА...

«Аполлон-11» впервые в истории человечества высадились на Луне, после чего благополучно вернулись на Землю.

«ХЬЮСТОН, У НАС ПРОБЛЕМА...»

Таким образом, программа «Аполлон» была успешно продолжена, хотя риски по-прежнему оставались очень высокими. Однако подход НАСА к этим рискам значительно изменился.

После того как в ноябре 1969 г. «Аполлон-12» успешно совершил по-

садку в Океане Бурь, лунная программа, казалось, превратилась в рутину. Американцы перестали считать полеты в космос с посадкой на Луне чем-то экстраординарным, каковым те были всего несколько месяцев назад.

Но в апреле 1970 г. в ходе третьего пилотируемого полета на Луну на корабле «Аполлон-13» произошла непредвиденная авария. На борту «Аполлон-13» находились три астронавта: опытный командир экипажа

Над астронавтами нависла смертельная опасность.

С этой минуты перед НАСА встала другая, куда более сложная задача, чем полет на Луну, — вернуть астронавтов домой *живыми*.

Трое астронавтов перебрались из командного модуля в крошечный лунный модуль в целях экономии драгоценной энергии и кислорода, тогда как сотрудники Центра управления полетами НАСА спешно принялись

КОСМИЧЕСКИЕ ПОЛЕТЫ НЕ ТЕРПЯТ БЕСПЕЧНОСТИ, НЕБРЕЖНОСТИ И НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ

Джим Ловелл, пилот командного модуля Джек Суайгерт и пилот лунного модуля Фред Хейз. Корабль состоял из двух отдельных космических аппаратов, соединенных между собой переходным туннелем, — «Одиссея» (командный модуль, расположенный поверх служебного модуля) и «Водолея» (лунный модуль).

На третьи сутки полета во время выполнения стандартной процедуры в служебном модуле произошел взрыв кислородного бака, что нарушило герметичность модуля и повредило находящиеся в нем системы жизнеобеспечения экипажа. Командир связался с Центром управления полетами и сказал ставшую ныне знаменитой фразу: «Хьюстон, у нас проблема».

разрабатывать план действий по их спасению. И отчасти благодаря опыту, отчасти благодаря тому, что они почерпнули из катастрофы «Аполлона-1», им удалось сделать буквально невероятное. Руководитель полета Джин Кранц лично управлял чрезвычайно сложной и рискованной операцией по возвращению астронавтов на Землю. Одной из главных проблем являлась ограниченность имевшихся на корабле ресурсов. Приходилось иметь дело с тем, что есть, но использовать это по-другому, не так, как было задумано изначально. Однако специалисты НАСА оказались в состоянии быстро отреагировать и найти креативные решения, опять же исходя из опыта трагедии «Аполлона-13».

Наконец 17 апреля, спустя три напряженных дня кругло суточной спасательной операции, Ловелл, Суайгерт и Хейз вернулись на Землю.

В своей книге «Потерянная Луна» Джим Ловелл пишет, что, когда капсула «Аполлона-13» приводнилась в Тихом океане и они увидели через иллюминаторы плещущуюся воду, он тихо сказал: «Парни, вот мы и дома».

Но вот что привлекло мое внимание в этой экстраординарной истории.

В конце замечательного фильма Рона Ховарда «Аполлон-13», когда трое астронавтов сходят со спасательного вертолета на палубу военного корабля, за кадром Джим Ловелл (в исполнении Тома Хэнкса) рассказывает о том, что произошло дальше, и говорит, что миссия «Аполлон-13» стала самым «успешным провалом НАСА»:

«Наш полет окрестили *успешным провалом*. Мы вернулись живыми, но так и не высадились на Луну. В следующие месяцы было установле-

но, что в кислородном баке при криогенном перемешивании заискрилась неисправная электропроводка, что и привело к взрыву, повредившему «Одиссей». Это был небольшой дефект, возникший за два года до того, как я был назначен командиром этого полета...

Что касается меня, то семь невероятных дней на «Аполлоне-13» были моими последними днями в космосе.

Я смотрел из Центра управления и из своего дома в Хьюстоне, как другие ходили по Луне и спокойно возвращались на Землю. Иногда я смотрю на Луну, вспоминаю наш неудачный полет и думаю о тысячах людей, которые трудились, чтобы вернуть нас домой. Я смотрю на Луну и спрашиваю себя: «Когда мы туда вернемся... и кто это сделает?»»

Журнал 

2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблшер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

ЗАРПЛАТА

Сократить объем в 10 раз? Как можно?

ЗАРПЛАТА



Ольга Папроцкая

эксперт УП



ело, по которому было вынесено Апелляционное определение

Московского городского суда от 26 марта 2019 № 33- 13196/2019, получило широкую огласку благодаря СМИ. Оно основано на нижеописанных событиях: исполнительный орган предприятия принял решение об изменении его организационной структуры. В результате некоторые отделы, находившиеся в подчинении исполнительного директора, перешли под руководство к генеральному. Исходя из существенного уменьшения объема работ, заработная плата исполнительного сократилась.... в 10 раз! При этом условия трудового договора были изменены в порядке ст. 74 ТК РФ, однако истица с ними не согласилась, после чего была уволена по п. 7 ч.1 ст. 77 ТК РФ. Суд счел действия работодателя правомерными.

Итоговый вывод моментально окрасили в «черное» и «белое»: одни специалисты считают, что суд дал официальное разрешение для применения простого, малозатратного способа избавления от нежелательных сотрудников, другие так не думают. Соглашусь со вторыми по следующим причинам:

1. Ст. 74 может трактоваться весьма неоднозначно, поскольку под измене-

ниями организационных или технологических условий труда в зависимости от деятельности предприятия можно понимать самые разнообразные преобразования. Однако структурная реорганизация, имевшая место в данном прецедента, обозначена особо. Таким образом, потенциальное правовое основание для изменения условий трудового договора было.

Следует заметить, что «перекроить» организационную структуру предприятия ради избавления от одного работника — дело не самое простое. Оно требует как времени, так и материальных затрат. Как правило, доказать суду, что изменения — не инсценировка, а обоснованно необходимые действия, достаточно трудно. Например, из мотивировочной части определения видно, что общество не только передавало дирекции из рук исполнительного в руки генерального директора, но и создавало новые отделы, формировало в них узлы. Поэтому суд посчитал правомерными как основания реорганизации структуры, так и порядок ее проведения.

2. По инициативе работодателя согласно ст. 74 ТК РФ можно изменить любые условия договора, кроме трудовой функции работника. Это и является тем краеугольным камнем, благодаря которому работники успешно оспаривают подобные увольнения.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Трудовая функция в соответствии со ст. 57 ТК РФ трактуется как работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации или конкретный вид поручаемой работнику работы.

В рассматриваемом деле суд не признал сокращение объема работы изменением трудовой функции, а лишь счел его весомым основанием для уменьшения размера зарплаты. При этом в мотивировочной части подробно рассказано: уменьшение количества работы реально, а ставка в 1/10 от прежней зарплаты позволяет соблюдать принцип равной оплаты за труд идентичной ценности. Это доказано данным сравнительной таблицей должностных окладов директоров структурных подразделений предприятия.

Резюмируя, хочется подчеркнуть, что правовой пазл в этом случае сошелся: есть изменения на предпри-

ятии по ст. 74 ТК РФ, но, на первый взгляд, трудовая функция осталась прежней. Однако, если добавить несколько деталей при аналогичных обстоятельствах (например, переименовать должность, снизить вознаграждение за труд начальника до уровня его подчиненных, уменьшить количество обязанностей фиктивно и бездоказательно), то правомерность действий работодателя, безусловно, «рассыпется». Полагаю, что такая кадровая игра на выбывание не стоит свеч.

*Ольга Папроцкая, эксперт УП



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

**«Крышевание»
бизнеса силовиками.
Доказательственная база
и анализ судов.**



Павел Хлебников

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

В современном российском обществе интерес к этой теме не угаснет никогда. Процессы над «крышевателями» получают громкими, резонансными, а приговоры жесткими. Над данной проблемой я всерьез задумался в сентябре 2016 года, после задержания и помещения под стражу небезызвестного полковника Захарченко, высокопоставленного сотрудника МВД.

Немного истории...8 сентября 2016 года полицейский был задержан сотрудниками ФСБ России, 10 сентября – арестован. Полковнику инкриминировали получение взятки, злоупотребление должностными полномочиями и воспрепятствование осуществлению правосудия. В ходе расследования по делу Захарченко следователи обнаружили у офицера и членов его семьи 13 квартир, 14 машиномест в элитных районах Москвы, а также четыре автомобиля, слиток золота в 500 грамм, часы «Rolex» и драгоценности, а также валюту, сумма которых в рублевом эквиваленте составляет 8,5 миллиардов рублей. По словам Захарченко, вышеуказанное имущество было заработано сестрой и отцом, занимавшимися строительством и сель-

ским хозяйством; защита настаивала на подбросе денег в ходе обыска. Позже по делу полковника Дмитрия Захарченко дополнительно арестованы деньги, сумма которых в рублевом эквиваленте составляет более одного миллиарда рублей. 17 октября 2019 год Мосгорсуд после апелляции, вынес окончательный приговор – исключил из обвинения признак «совершение преступления группой лиц по предварительному сговору» и снизил срок до 12 лет и 6 месяцев. Во истину фантастика... Простой полковник МВД миллиардер вровень списку «Форбс». Подобных приговоров вынесено в последнее время не мало, но только суммы скромнее. Так, в октябре 2019 г. в Самаре трех полковников ФСБ осудили к разным длительным срокам лишения свободы. Они занимались «крышеванием» нефтяного бизнеса. 20 лет колонии строго режима получил Сергей Гудованый. Его подельники получили от 4 до 10 лет. В ноябре 2019 года, в Ростовской области за «крышу» в игорном бизнесе, полицейский начальник получил 8,5 лет колонии строго режима. Этот список можно продолжать долго.

Пришло время проанализировать что есть «крыша», или «крышевание» и понять, на чем строятся обвинения, какие составы вменяются.

Что же есть, эта пресловутая «крыша», или «крышевание»? Естественно



выражение сленговое и законодательного определения нет. Существуют различные схемы, но во главе угла как правило стоит некая «абонентская плата» со стороны предпринимателя (компании), а с другой стороны «защита» со стороны силовых структур, конкретных должностных лиц. Конечно 90-е прошли и о простой физической защите мы не говорим. «Защита» или покровительство, подразумевает решение экономических вопросов или проблем с законом, активными или пассивными действиями «крышевателей». Например, прекращение уголовных и административных дел и проверок, не проведение проверок, извещение о планируемых мероприятиях, «решение вопросов» с иными государственными органами по проверкам и различного рода претензий к бизнесу. За эти услуги, предприниматель платит, а «крыша решает вопросы». Понятно, что если претензии к бизнесу обоснованы, то прекратить проверки можно только незаконными методами. То есть, по различные рода надуманным основаниям и подложным документам не усмотреть признаков состава правонарушения, договориться с проверяющими, что бы они не заметили чего-то или самому не заметить, и т.д. Как показывает практика, услугами «крыш» пользуются те предприниматели, которые ведут бизнес с какими-то нарушениями. Например, торговля пресловутой «санкционкой» или контрафактом. За

определённую плату, такие торговые точки не замечают. Это частный пример, и потребность в услугах, может быть различной, вплоть до обналичивания средств, через структуры, созданные самими «крышевателями». Все зависит от должности и возможностей того, кому платят. Чем выше должность, тем больше возможностей.

Итак, «крышевание» – незаконная деятельность должностных лиц государственных органов (в том числе правоохранительных), по обеспечению и защите интересов бизнеса. Так уж сложилось, но условно существует три вида «крыш»: «белая» – защищает интересы легального бизнеса; «серая» – защищает интересы легального бизнеса, но с нарушениями деятельности; «черная» – защищает полностью незаконную деятельность, к примеру торговлю наркотиками, оружием и т.п. Если с «серой и черной» крышами более или менее понятно, то что же это за «белая» крыша? Как правило это «прикормленные» чиновники, которые в случае проблем могут оказать содействие или предупредить о чем-то (к примеру, о грядущей проверке, написанной жалобе и т.п.). «По-дружески», вам окажут некие услуги, представят информацию, проявят повышенное внимание к безопасности вашего бизнеса. Например, в 90-е годы охрана ларьков сотрудниками ППС – вот самый простой при-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мер «белой» крыши, или представление информации о ком-то или чем-то по специальным оперативным учетам МВД, проведение негласных проверок в отношении какого-то факта по просьбе бизнесмена.

Поскольку, вся деятельность носит незаконный характер, то в коррупционной цепочке присутствует не один чиновник. Часть денег идет или «на верх» по вертикали, за такое-же прикрытие, или «спускается» в низ – фактическим исполнителям. Часто, вышестоящие пользуются своим положением и просто дают указания о чем-то нижестоящим, которые молчат. Бывает конечно, что «крыша» низшего или «среднего» уровня просто скрывает свою незаконную деятельность от начальства и облакает все материалы в якобы законный вид.

После анализа приговоров, можно заключить, что подсудимым инкриминируется: ст. 290 УК РФ «Получение взятки», ст. 291.1 УК РФ «Посредничество в получении взятки», ст. 292 УК РФ «Служебный подлог», ст. 285 УК РФ «Злоупотребление должностными полномочиями», ст. 286 УК РФ «Превышение должностных полномочий». Так же от характера, содеянного и фабулы дела, могут добавляться иные составы – 159 УК РФ «Мошенничество», 160 УК РФ «Присвоение или растрата». Как видно, все составы

специальные. В общем, объективная сторона содеянного выражается в выполнении активных противозаконных действий или бездействия, направленных на тот или иной противозаконный результат, вопреки интересам государства, службы.

Прежде всего, сложность расследования и сбора доказательств по таким делам, обусловлена тем, что обвиняемый и его защита — это те же профессиональные юристы в области уголовного права и уголовного процесса. Они так же хорошо знают специфику, тактику и методику проведения следственных действий и оперативно-розыскных мероприятий. В связи с этим, как правило, сроки следствия переваливают за год, дела обрастают многими томами, а многостраничные приговоры читаются многие часы, а то и дни.

Учитывая сложность доказывания по таким делам, на первое место конечно же выходят длительные оперативно-розыскные мероприятия (далее ОРМ), которые направлены на выявление незаконных действий и фиксацию доказательств. Как правило они начинаются задолго до задержания и предъявления обвинения. Оперативные органы начинают собирать определенный «компромат» на фигуранта. Часто такие ОРМ длятся не один месяц, а то и год. Дела оперативного учета прекращаются, возобновляют-



ся, приостанавливаются. Но информация фиксируется...

Поскольку анализируемая проблема связана с получением незаконного преступного дохода, то конечно же, все оперативно-следственные действия будут направлены на фиксацию фактов передачи денег или иных ценных вещей, выгод, которые могут быть так или иначе монетизированы.

Разберем некоторые способы фиксации доказательств и ОРМ:

1. Оперативной эксперимент. В самом широком смысле это воспроизведение обстоятельств противоправного события и совершения необходимых действий для задержания подозреваемого с поличным, например, при получении либо дачи взятки. Самое значимое доказательство. Должны быть созданы такие условия, когда фигурант (подозреваемый) за получение незаконных действий, получает вознаграждение – непосредственно взятку. В этой связи весьма интересно Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 9 июля 2013 г. N 24 г. Москва «О судебной практике по делам о взяточничестве и об иных коррупционных преступлениях». ВС указал, что проведение оперативного эксперимента возможно лишь в целях выполнения задач, Федерального закона от 12 августа 1995 г. № 144-ФЗ

«Об оперативно-розыскной деятельности», и при наличии веских оснований. Запрещается подстрекать, склонять, побуждать в прямой или косвенной форме к совершению противоправных действий, а результаты ОРМ могут быть положены в основу приговора лишь в том случае, если они получены в соответствии с требованиями закона и свидетельствуют о наличии у лица умысла на совершение преступления, сформировавшегося независимо от действий сотрудников оперативных подразделений, а также в случае проведения лицом всех подготовительных действий, необходимых для совершения противоправного деяния.

2. Опрос. Это как правило первое мероприятие оперативников после получения определенного сигнала. Используется для выявления и установления прямых или косвенных потенциальных свидетелей, которые осведомлены о вручении (или намерении вручения) денег, иных материальных ценностей (родственники, знакомые, сослуживцы и т.п.). Например, в процессе опроса соседей, которые проживают рядом с разрабатываемым, у оперативных работников имеется возможность установить, кто, как часто и когда посещал квартиру подозреваемого взяточполучателя, получить сведения о его материальной обеспеченности, об образе жизни, о взаимоотношениях в семье и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



другие сведения. Все опрошенные на первоначальном этапе появляются в качестве свидетелей в возбужденном уголовном деле, а это уже доказательство. Пусть и косвенное, но доказательство, которое во взаимосвязи с остальными может поставить «жирную» точку в приговоре.

3. Прослушивание телефонных переговоров. В процессе данного мероприятия оперативными сотрудниками может быть получена следующая информация: обстоятельства подготовки к совершению преступления; условия сговора; обязательства, взятые на себя взяткодателем и взяткополучателем; место и время передачи взятки; определить предмет взятки; иные данные, имеющие значение для расследования преступления. В последующем все записанные на магнитные носители данные рассекречиваются и приобщаются к материалам уголовного дела. Самый сложный момент... **Доказательство прямое.** Телефон, по которому разговаривает фигурант принадлежит ему, или имеет отношение к нему. Человек на другом конце провода конечно же подтвердит, что разговаривал с обвиняемым. Как правило защита начинает заявлять о непринадлежности голоса обвиняемому и неверном толкованием следствием. В этом случае, назначаются фоноскопическая экспертиза – с целью идентификации принадлежности голоса на

записи, и лингвистическая экспертиза – с целью установления действительного смысла записанного разговора, значения терминов, взаимосвязи в разговоре между говорившими. И горе, если эти экспертизы подтвердят факты, изложенные обвинением.

4. Наблюдение – тайное, направленное, систематическое, непосредственно визуальное или опосредованное (с помощью оперативно-технических средств) восприятие деяний лица (лиц) и явлений (событий, фактов, процессов), значимых для решения конкретных задач ОРД, их фиксация и регистрация (п.6 ч. 1 ст. 6 ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности»). Как часто мы слышим, что в кабинете того или иного чиновника была установлена видео и аудио аппаратура, которая фиксировала момент передачи денежных средств. Часто видим кадры самой передачи взятки. Как адвокат скажу, что как правило, данное доказательство идет всегда в купе с оперативным экспериментом. При помощи аудио и видео фиксируются все действия подозреваемого и лица передающего деньги. Но так же, помимо фиксации момента передачи средств, объектами оперативного наблюдения чаще всего являются: лица, разрабатываемые или проверяемые в связи с наличием данных об их преступной деятельности, подозреваемые или обвиняемые по уголовным



делам; лица, располагающие сведениями о готовящихся или совершенных преступлениях либо имеющие связь с преступниками; родственники и знакомые разыскиваемых; другие граждане и иные объекты, наблюдение за которыми может способствовать предупреждению и раскрытию преступлений, розыску и задержанию скрывшихся преступников; лица, состоящие на связи у оперативных работников органа внутренних дел, учреждения, исполняющего наказание, в качестве агентов, резидентов, содержателей конспиративных и явочных квартир. То есть, если лицо подозревают в совершении коррупционного преступления, в том числе и «крышевания» то скорее всего за ним будут наблюдать.... А потом, приобщат это все в материалы уголовного дела.

5. Ну и последний вид доказательств, на котором хочется остановиться это *обыски и выемки*. Это сугубо следственные действия, в порядке главы 25 ГПК РФ и уже при возбужденных уголовных делах, в отличие от ранее описанных оперативных мероприятий. В чем ценность для обвинения этих доказательств? А в том, что, в результате данных следственных действий часто изымаются денежные средства, полученные преступным путем. Наличие миллиардов (иных менее значительных сумм, явно несоизмеримых с заработной платой

и доходом семьи) в квартире или кабинете, косвенно укажет на преступное происхождение средств. Богатый интерьер, дорогие брендовые вещи, автомобили, дачи, земля, квартиры – это все доказательства не в пользу подозреваемого. Так же в ходе обысков и выемок могут быть изъяты дебетовые и кредитные карты с крупными суммами денег, оформленные на других лиц. И это будет являться доказательством. На дворе 21 век и «наличка» уходит в прошлое. Все чаще коррупционеры завуалируют получение незаконных денежных средств, используются безналичные схемы с банковскими картами, электронными кошельками и т.п. В целях доказывания переводов и переписки следствием могут изыматься компьютеры, ноутбуки, жесткие диски, смартфоны. Проводятся осмотры бытовой техники, выемки флеш-накопителей.

В заключении. Естественно, перечень приведенных видов фиксации доказательств зависит от конкретных обстоятельств. К примеру, доказывая факт получения незаконных денежных средств, передаваемые деньги в ходе мероприятий, всегда обрабатываются специальным, люминесцирующим химическим составом. Эксперты снимают отпечатки пальцев с предметов. Все эти действия способствуют привлечению виновных к ответственности.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 




Пользоваться или не пользоваться предпринимателю услугами «крыши», решает только он сам. Но это всегда опасно. Если Вы ведете абсолютно легальный бизнес, и все-таки, решили воспользоваться такими услугами, то рано или поздно, бизнес уйдет в серую зону. Как правило сама «крыша» навяжет и подтолкнёт. А это рано или поздно крах. Как говорится: «Сколь веревочка не вейся...» Поэтому, лучше вести бизнес в законной и белой зоне, не прибегая ни к чьей помощи, о подозрительных сигналах сообщать в специальные органы. Иметь

штат профессиональных работников, сильную юридическую службу, службу безопасности. И тогда «крыша» Вам не нужна.

*Павел Хлебников, эксперт
УП, адвокат



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для 

КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам  -
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году 

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей.

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Увольнения за порчу имущества – анализ споров



Элина Шакирова

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Анализ судебной практики показывает, что основное количество трудовых споров по характерным ситуациям и опыту их разрешения, связаны с процедурами увольнения.

Работодатели нередко встречаются с умышленными случаями порчи имущества в следствии действий нечистых на руку сотрудников либо их безответственности. Работников, виновных в таких деяниях, работодатель, конечно же, пожелает уволить.

Законодательство определяет порчу имущества как полное или частичное повреждение чужой собственности. Основным или обратным средствам компании наносится значительный ущерб, делающий невозможной или крайне затруднительной их дальнейшую эксплуатацию на предприятии.

Сотрудник, умышленно повредивший имущество организации, а так же нанесший вред собственности коллег и третьих лиц может быть уволен в одностороннем порядке по инициативе работодателя в соответствии с подпунктом «г» пункта 6 части первой

статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации (далее – ТК РФ).

При этом существует ряд подводных камней, невнимание к которым может привести к обратному эффекту.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся ситуации, возникающие при прекращении трудового договора в связи с совершением по месту работы уничтожения или повреждения имущества.

Самостоятельно установить факт уничтожения или повреждения имущества конкретным работником работодатель не может. Это вправе сделать только суд или должностное лицо, уполномоченное на применение административных взысканий. Ответственность за умышленное уничтожение или повреждение чужого имущества указана в Уголовном кодексе Российской Федерации – статья 167 УК РФ, и в Кодексе об административных правонарушениях Российской Федерации – статья 7.17 КоАП РФ.

И только при наличии вступивших в законную силу приговора или постановления работник может быть уволен по пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (Решение Советского районного суда г. Красноярск по делу от 23 ноября 2018 г. по делу № 2-13548/2018; Решение Сорского районного суда



(Республика Хакасия) от 27 февраля 2018 г. по делу № 2-84/2018; Определения Московского городского суда от 19.03.2014 N 4г/8-1957 и от 14.09.2012 по делу N 11-20783).

Так, Хабаровский краевой суд признал увольнение работницы незаконным, поскольку в отношении ее ни на день увольнения, ни на день рассмо-

законным увольнение работницы по пп. «г» п. 6 ч.1 ст. 81 ТК РФ – совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи.

РАБОТОДАТЕЛИ НЕ РЕДКО ВСТРЕЧАЮТСЯ С УМЫШЛЕННЫМИ СЛУЧАЯМИ ПОРЧИ ИМУЩЕСТВА В СЛЕДСТВИИ ДЕЙСТВИЙ НЕЧИСТЫХ НА РУКУ СОТРУДНИКОВ ЛИБО ИХ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТИ. РАБОТНИКОВ, ВИНОВНЫХ В ТАКИХ ДЕЯНИЯХ, РАБОТОДАТЕЛЬ, КОНЕЧНО ЖЕ, ПОЖЕЛАЕТ УВОЛИТЬ

трения дела в апелляционной инстанции нет вступившего в законную силу приговора суда или постановления судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях, по таким основаниям (Апелляционное определение Хабаровского краевого суда от 29.07.2015 по делу N 33-4731/2015).

Благовещенский городской суд отказал в удовлетворении требований в восстановлении на работе и признал

Пленум Верховного Суда РФ в пункте 44 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (далее – Постановление Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2) разъяснил, что при рассмотрении дел о восстановлении на работе лиц, трудовой договор с которыми расторгнут по подпункту «г» пункта 6 части первой статьи 81 Трудового кодекса РФ, суды должны учитывать, что по этому основанию могут быть уволены



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

работники, совершившие хищение (в том числе мелкое) чужого имущества, растрату, умышленное его уничтожение или повреждение, при условии, что указанные неправомерные действия были совершены ими по месту работы и их вина установлена вступившим в законную силу приговором либо постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. В качестве чужого имущества следует расценивать любое имущество, не принадлежащее данному работнику, в частности имущество, принадлежащее работодателю, другим работникам, а также лицам, не являющимся работниками данной организации.

Приговором суда работница была признана виновной в совершении преступления, что послужило основанием для расторжения с истцом трудового договора по вышеуказанному основанию. Порядок привлечения к дисциплинарной ответственности работодателем был соблюден. С учетом изложенного, суд пришел к выводу о том, что у работодателя имелись законные основания для расторжения трудового договора с работницей (Решение Благовещенского городского суда (Амурская область) от 4 мая 2018 по делу № 2-4221/2018).

При этом невозможно уволить работника, если дело возбуждено, но

решение не принято. Так, Центральный городской суд города Красноярска указал, что факт возбуждения в отношении работника уголовного дела не является основанием для увольнения работника в отсутствие вступившего в законную силу приговора суда или постановления судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. Учитывая, что вина истца по месту работы не установлена ни вступившим в законную силу приговором суда, ни постановлением о привлечении его к административной ответственности по делу об административном правонарушении, у работодателя не имелось оснований для применения к работнику дисциплинарного взыскания в виде увольнения по пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ (Решение Центрального районного суда г. Красноярска от 7 сентября 2017 г. по делу № N 2-5853/2017~М-3175/2017).

Работник, освобожденный от уголовной ответственности в связи с деятельным раскаянием (статья 75 УК РФ) или в связи с примирением потерпевших (статья 76 УК РФ), также может быть уволен по пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Увольнение работника может последовать независимо от того, какую меру уголовной или административной ответственности применил орган, рассматривавший дело. Увольнение возможно и в том случае,



когда суд выносит постановление об освобождении лица от административной ответственности в связи с малозначительностью административного правонарушения. А если уголовное дело прекращается, например, вследствие истечения сроков привлечения к уголовной ответственности, то факт совершения правонарушения не может считаться доказанным, следова-

странение работника противоправно. Так, работник в связи с выявлением факта хищения и порчи имущества предприятия был отстранен приказом от управления вверенным автомобилем без сохранения заработной платы до выяснения причин и обстоятельств. Впоследствии был уволен по пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Работник обратился в суд с требованием о взыска-

САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВИТЬ ФАКТ УНИЧТОЖЕНИЯ ИЛИ ПОВРЕЖДЕНИЯ ИМУЩЕСТВА КОНКРЕТНЫМ РАБОТНИКОМ РАБОТОДАТЕЛЬ НЕ МОЖЕТ. ЭТО ВПРАВЕ СДЕЛАТЬ ТОЛЬКО СУД

тельно, увольнение будет незаконным (Обзор гражданских дел, рассмотренных в Назаровском городском суде Красноярского края за 2010 год и 6 месяцев 2011 года).

Очень часто работодатели, поймав работника, как говорится, на месте преступления, отстраняют его от работы. Такие действия работодателя понятны – как можно продолжать доверять работнику, который пойман с поличным? – но незаконны. Основания для отстранения предусмотрены статьей 76 ТК РФ, и их перечень является закрытым. Такое основание, как порча чужого имущества, в данном перечне отсутствует, а значит, от-

нии в его пользу среднего заработка за время вынужденного прогула. Суд удовлетворил его требования, так как при отсутствии требования уполномоченного органа об отстранении от работы и вступившего в законную силу обвинительного приговора суда отстранение незаконно (Определение Свердловского областного суда от 15.05.2012 по делу N 33-5622/2012).

Даже проведение служебного расследования не устанавливает факта для целей увольнения на основании пп. «г» п. 6 ч. 1 рассматриваемой статьи в отсутствие приговора суда (Апелляционное определение Санкт-Петербургского городского суда от



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

22.06.2015 N 33-10072/2015 по делу N 2-616/2015). Представление иных доказательств, таких как служебная записка, показания свидетелей, также не служит основанием для увольнения по рассматриваемой статье при отсутствии вступившего в силу приговора суда или постановления о совершении административного правонарушения (определение Санкт-Петербургского городского суда от 30.05.2011 N 33-7968). При этом данные доказательства могут рассматриваться в рамках административного или уголовного производства.

Кроме того, если суд признает увольнение работника на основании пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ неправомерным, то с работодателя может быть взыскана компенсация морального вреда. Ее размер определяется как соответствующий характеру нарушения, его длительности, объему нарушенного права (Апелляционное определение Санкт-Петербургского городского суда от 22.06.2015 N 33-10072/2015 по делу N 2-616/2015).

Поскольку увольнение работника за совершение порчи чужого имущества является видом дисциплинарного взыскания, то необходимо соблюдать определенную процедуру и предусмотренный законом месячный срок для его применения, который исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда либо постановления

судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях (часть 3 пункта 44 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 N 2). При их нарушении восстановление работника неминуемо. Так, Определением от 06.03.2013 по делу N 33-2224 Пермский краевой суд признал увольнение незаконным и восстановил работника в прежней должности, поскольку дисциплинарное взыскание на истца в виде увольнения было наложено по истечении шести месяцев со дня совершения проступков, то есть срок применения дисциплинарного взыскания пропущен.

Решением Уссурийского районного суда Приморского края от 17 мая 2019 по делу № 2-2419/2019 суд признал, что при увольнении истца работодателем был нарушен порядок применения дисциплинарного взыскания в виде увольнения и пришел к выводу об удовлетворении исковых требований о восстановлении истца на работе в прежней должности.

Истец обратился в суд, мотивируя свои требования тем, что он был принят на работу водителем в ООО. На данном предприятии истец фактически проработал более 38 лет. За время работы имел огромное количество поощрений и благодарностей, взысканий не имел. Было вынесено постановление мирового судьи судеб-



ного участка №61 судебного района города Уссурийска и Уссурийского района Приморского края, и.о. мирового судьи судебного участка №88 судебного района города Уссурийска и Уссурийского района, в соответствии с которым уголовное преследование и уголовное дело в отношении истца, прекращено на основании статьи 76 УК РФ. В отношении истца был вынесен приказ о прекращении трудового договора и увольнении за однократ-

Вместе с тем, как следует из материалов дела и подтверждается пояснениями сторон, после вступления в законную силу постановления и до вынесения дисциплинарного наказания в виде увольнения, у истца объяснения работодателем не были затребованы, истцом не давались.

Таким образом, учитывая, что работодателем в нарушение вышеуказанных норм у истца не были за-

У ИСТЦА НЕ БЫЛИ ЗАТРЕБОВАНЫ ПИСЬМЕННЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ, И ИСТЦОМ ОНИ НЕ ДАВАЛИСЬ, СУД СЧЕЛ, ЧТО ПРИ УВОЛЬНЕНИИ ИСТЦА БЫЛ НАРУШЕН ПОРЯДОК УВОЛЬНЕНИЯ

ное грубое нарушение работником трудовых обязанностей – подпункт «г» пункта 6 части первой статьи 81 ТК РФ.

В соответствии с частью 1 статьи 193 Трудового кодекса Российской Федерации до применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не представлено, то составляется соответствующий акт.

требованы письменные объяснения, и истцом они не давались, суд счел, что при увольнении истца был нарушен порядок увольнения, учитывая, что необходимость установления вины работника в совершении конкретного дисциплинарного проступка до привлечения к дисциплинарной ответственности является обязательным условием ее наступления, представление работником объяснений по факту вменяемого проступка является обязательным условием до решения работодателем вопроса о применении к работнику дисциплинарного взыскания.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Верховный Суд РФ в пункте 60 Постановления Пленума Верховного Суда РФ N 2 разъяснил, что работник, уволенный без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения, подлежит восстановлению на прежней работе.

Если при рассмотрении дела о восстановлении на работе суд придет к выводу, что проступок действительно имел место, но увольнение произведено без учета тяжести этого проступка и обстоятельств, при которых

взыскания вытекающих из ст. ст. 1, 2, 15, 17, 18, 19, 54 и 55 Конституции РФ и признаваемых Российской Федерацией как правовым государством общих принципов юридической, а следовательно, и дисциплинарной ответственности, таких как справедливость, равенство, соразмерность, законность, вина, гуманизм.

О том, что суд может применить вышеуказанное разъяснение Верховного Суда РФ, свидетельствует Определение Самарского областного суда

ВСТРЕЧАЕТСЯ ЧАСТО СИТУАЦИЯ, ГДЕ МАТЕРИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ СОТРУДНИК НАНЕС УЩЕРБ ПРЕДПРИЯТИЮ И ПОСЛЕ НАПИСАЛ ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ УВОЛЬНЕНИИ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ

он был совершен (ч. 5 ст. 192 ТК РФ), а также предшествующего поведения работника, его отношения к труду, иск уволенного работника может быть удовлетворен. В пункте 53 Постановления Пленума Верховного Суда РФ N 2 разъяснено, что обстоятельством, имеющим значение для правильного рассмотрения дел об оспаривании дисциплинарного взыскания или о восстановлении на работе и подлежащим доказыванию работодателем, является соблюдение им при применении к работнику дисциплинарного

от 02.11.2011 по делу N 33-11210. Встречается часто ситуация, где материально ответственный сотрудник нанес ущерб предприятию и после написал заявление об увольнении по собственному желанию.

Судебная практика показывает, что отменить увольнение по собственному желанию нельзя. Но сотрудник в любом случае несет ответственность за порчу имущества даже после увольнения, и этот вопрос уже необходимо решать в судебном порядке (Апелля-

ционное определение Московского областного суда от 14.07.2014 N 33-13938/2014).

Работодатель не вправе уволить работницу, находящуюся в отпуске по уходу за ребенком и работающую на условиях неполного рабочего времени, за порчу чужого имущества. Такая возможность появится у работодателя с выходом работницы из отпуска с учетом соблюдения порядка применения дисциплинарного взыскания (Апелляционное определение Хабаровского краевого суда от 23.03.2016 по делу N 33-1923/2016).

Очевидно, что увольнение по пп. «г» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ – непростая процедура, поскольку сам по себе факт умышленного уничтожения или повреждения имущества, если даже он выявлен работодателем, не может служить законным основанием для расторжения трудового договора. Поэтому работодатель должен обратиться в соответствующий орган, уполномоченный принять необходимое решение и получить вступившие в

законную силу приговор суда или постановление органа, уполномоченного на применение административных взысканий.

Для прекращения трудовых отношений необходимо не только соблюдать процедуру привлечения к дисциплинарной ответственности, но и не стоит забывать, что грамотно составленные локальные нормативные акты предприятия помогут добиться справедливости и определить наличие или отсутствие вины работника, причинившего ущерб предприятию, установить причинно-следственную связь и облегчить доказывание вины работника.

***Элина Шакирова, эксперт УП**




Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Развитие персонала – за и против

 Среди современных бизнесменов/собственников всегда найдутся как сторонники, так и противники развития персонала. Одни считают бюджет на развитие персонала инвестициями, другие – затратами, одни подсчитывают ROI, а другие убытки. Одни фирмы развиваются, а иные – совсем нет. В чем фишка? Кому на Руси жить хорошо, развивая персонал, а кому от этого только вред: рост самооценки персонала, завышенные ожидания по зара-



Татьяна Юхневич

«Мир сумок»



ботной плате и дальнейшему развитию?

Давайте разберёмся, что вредит бизнесу больше, развитие персонала или его отсутствие.

Развитие для компании, как лимон для иммунитета, помогает противостоять агрессивной внешней среде и при этом чувствовать себя хорошо. Если организм в целом здоров, то витамин пойдёт ему на пользу и укрепит защиту, а если в организме есть проблемы, то лимон может ухудшить самочувствие или даже вызвать аллергию.

Каким должен быть «организм» компании, чтобы развитие было на пользу? Чаще всего это компании, у которых есть миссия, стратегия и цель. Все подразделения и отделы знают и разделяют миссию и цели, понимают стратегию и свою роль в достижении результата, имеют мотивацию на достижение общего результата, осознают ответственность за его достижение. Когда сотрудники лояльны к компании и вовлечены в процесс достижения цели можно вкладывать деньги в их развитие, потому что среда в компании такова, что сотрудники стремятся внести свой вклад в общее дело и обучение новым навыкам помогает им делать это эффективнее.

Как правило, в таких компаниях проходит регулярная оценка персона-

ла и сотрудники получают обратную связь: какие качества, знания и навыки нужно развивать, чтобы становиться успешным. Попадая в программу обучения такие сотрудники понимают для чего они пошли учиться, чего ждет от них организация, какие результаты они должны показать в работе после обучения. Чтобы обучение и развитие персонала приносило бизнесу результат, необходимо выстроить систему внедрения полученных знаний и навыков и чем эффективнее эта система, тем выше отдача от обучения и развития.

Из таких компаний сотрудники не увольняются массово, знания сохраняются и передаются «новым поколениям».

Оценку качества обучения и развития персонала можно легко подсчитать на нескольких уровнях (модель Д. Киркпатрика), если заранее к этому подготовиться:

1. Удовлетворенность обучением (понравился формат обучения, темы были актуальными, а преподаватель – экспертом в своем деле) – оценивается достаточно просто с помощью бесед или анкет обратной связи.

2. Научение (что запомнилось) – оценивается с помощью анкет, тестов или опросов.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



3. Изменение поведения – что удалось применить в работе. Вот в этом месте может быть «утечка» эффективности: сотрудник должен быть погружен в такие условия, чтобы применить полученные знания на практике, внедрить их в повседневную работу. Требуется контроль со стороны руководства, новые задачи или проекты с обязательным мониторингом результатов.

4. Бизнес-результат. Конечно, еще до обучения и развития необходимо ответить на вопрос: на какие бизнес-показатели должно повлиять обучение и развитие персонала: качество обслуживания, объем продаж, снижение количества ошибок, сокращение времени обслуживания, увеличение скорости обработки заявок, увеличение отдачи на квадратный метр и так далее. Соответственно замеры показателей делаются до и после обучения.

5. И многие специалисты дополняют список уровней оценки и добавляют пятый – подсчет ROI от инвестиций в развитие персонала.

В противоположность описанному примеру можно привести еще два. Первый, когда система по внедрению результатов обучения не выстроена и компания теряет средства, затраченные на развитие, потому что не получает результат, или получает его гораздо меньше, чем было возможно.

В этом случае развитие вредит траекториями, которые не окупались, компания не получает запланированной прибыли и проигрывает в конкурентной борьбе.

Так происходит чаще из-за недостаточной квалификации руководителей, которые не могут подготовить и реализовать проект по развитию персонала с постановкой целей, декомпозицией задач, определением участников и ответственных, запланированными результатами и мероприятиями по оценке.

Разберем простой пример. Компания решила провести для своих сотрудников тренинг по продажам. Тренер провел отличный тренинг, всем очень понравилось. На следующий день сотрудники вышли на работу на свои рабочие места и начали по-старому работать со своими клиентами. Кто-то попробовал что-то применить, что-то получилось, что-то нет, и через неделю все приемы забылись и в воспоминаниях с тренинга остались лишь приятные моменты командного времяпрепровождения.

А ведь для того, чтобы получить результат нужно провести еще немало работы: составить скрипты по итогам обучения, провести оценку на знание и умение применять скрипты, затем контролировать их применение, поставить более амбициозные задачи по продажам и контролировать их выполне-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





ние. Так же сотрудникам необходимо давать обратную связь по их успехам и мотивировать на дальнейшее развитие.

Ну и самый «страшный» пример, это компании, которым развитие вредит на 100%, потому что вкладывая деньги в обучение и развитие – они вкладывают их в успех конкурентов.

Представьте (а возможно вы и в реальности знаете такие компании), в компании очень высокий уровень текучки персонала, среди работающих сотрудников очень низкий уровень удовлетворенности условиями труда и заработной платой. Как правило, в такие компании идут работать те соискатели, которых по каким-либо причинам (например, нет опыта работы) не берут в компании-лидеры. Сотрудники работают там от безвыходности, но всегда держат руку на пульсе, чтобы сменить место работы. Если такая компания вложит деньги в обучение и развитие персонала, то получит не сниженный, как в предыдущем примере, а отрицательный результат. Сотрудники с помощью этого обучения повысят свою стоимость на рынке труда и уйдут к конкурентам. Такие ситуации в подобных компаниях очень часты: отправили сотрудника на конференцию, он там познакомился с конкурентами и ушел к ним работать, или отправили сотрудника на тренинг, а он в результате обновляет резюме и откликается

на вакансии или начинает требовать от руководства повышения в должности или увеличения заработной платы.

Собственники таких компаний скорее всего сами не посещают обучение, не считают нужным развиваться, имеют консервативный взгляд на бизнес. Как правило такой собственник окружает себя подобными руководителями. Это может быть собственник, который начинал свое дело в 90-х, еще тогда сделала вывод о том, что влияет на успех предприятия и с годами не пересмотрел свои взгляды.

Возможно поддавшись влиянию моды на тренинги в начале 2000-х посещал сам или отправлял на тренинги своих сотрудников и (по разным причинам) утвердился в их неэффективности. вспомните, коллеги, какой был рынок тренинговых услуг: любой мог назвать себя тренером и обещать золотые горы.

Такое или, возможно, другое стечение обстоятельств влияет на то, что такие собственники начинают относиться к персоналу не как к ресурсу, а как к расходному материалу и сотрудники им платят тем же.

Итак, причины, по которым обучение и развитие персонала на пользу или во вред можно каскадировать от компании до конкретного человека.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Когда на пользу:

1. Когда в компании есть цель и сильная корпоративная культура,
2. Когда сотрудники вовлечены в процесс достижения цели и удовлетворены условиями труда.
3. Когда сотрудник точно понимает, зачем он идет на обучение, какие результаты он должен показать после обучения, чему научиться, как должен измениться результат его труда

Вредит, когда:

1. Высокая текучка персонала, которая влечет за собой в последствие «утечку мозгов» к конкурентам
2. Низкий уровень вовлеченности персонала – сотрудники не будут стремиться применить в работе новые знания и навыки, а будут искать новое место, где можно выгодно и с удовольствием их применить.
3. Непонимание сотрудником, зачем его отправили на обучение, что результаты его работы не соответствуют ожиданиям бизнеса, что необходимо подтянуть те или иные знания и навыки.

Выводы:

Современная тенденция складывается таким образом, что развивают


свой персонал и получают от этого пользу те компании, чьи собственники и директора понимают и признают влияние развития персонала на успех компании, могут выстроить эффективную систему обучения и развития персонала.

Персонал в таких компаниях – ценность, ресурс и целые отделы работают над повышением его эффективности. Как правило, это компании – лидеры, названия которых знает каждый житель страны или региона.

Сотрудники таких компаний удовлетворены условиями работы, вовлечены в процесс достижения цели и стараются принести компании больше пользы.

***Татьяна Юхневич,**
Руководитель учебного центра
компании «Мир сумок»



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам  -
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок
к Новому 2020 году 

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача:
оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат:
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача:
сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

Результат:
сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат:
построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

Энергия HR

Программа развития
HR профессионалов и бизнес
руководителей

Москва | Январь — Май 2020

Зарегистрироваться



Что такое «Энергия HR»?



«Энергия HR» — полугодовая комплексная программа развития для HR профессионалов и бизнес руководителей. Мировой опыт и теория изложены доступно на русском языке. Практическая часть состоит из разбора актуальных кейсов, презентаций лучших достижений в HR и развития лидерских качеств участников.

Для кого этот курс

Для HR и бизнес руководителей, которые хотят шире взглянуть на профессию, понять требования бизнеса к HR, познакомиться с ключевыми игроками на рынке, обменяться наиболее актуальной информацией о применяемых инструментах и методиках.

Чему вы научитесь

Познакомитесь с современной теорией и практикой HR, освоите ключевые профессиональные и лидерские компетенции, получите большой объем качественных знаний и примените их на практике, получите Сертификат «Энергия HR» и по выбору Удостоверение о повышении квалификации в Управлении персоналом или сертификата SHRM-SCP.



Анастасия Мизитова

Автор и ведущий программы

20+ лет работы

С 2016 года — собственный проект, авторские программы для HR
8 лет — тренер-эксперт по сертификации SHRM, лидерству, развитию HR
12 лет в PwC в России и Англии

Сертификаты

- Сертификат в области HR (SHRM-SCP, GPHR, GRP)
- Agile (Университет Вирджинии)
- Коучинг (ICF)
- Лидерство (Boyer академия, Ken Blanchard, Thunderbird University)
- DISC (Ken Blanchard, Thomas)