

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные номера по разделу "Персонал" – 71852, 70655, 72635

Главная тема: **МОТИВАЦИЯ**



*Наталья Бродская*



*Анастасия Витковская*



*Дмитрий Александров*



*Наталья Боровикова*



*Георгий Минасян*



*Ваня Маркович*



*Анна Лебедева*



*Дмитрий Буталов*



*Аурика Дмитриева*



# СТАНЬ СПИКЕРОМ



ЕСЛИ ВАМ ЕСТЬ ЧЕМ ПОДЕЛИТЬСЯ С КОЛЛЕГАМИ...  
ПРИГЛАШАЕМ ОБСУДИТЬ НЕКОММЕРЧЕСКИЙ ФОРМАТ ПУБЛИКАЦИИ (КОММЕНТАРИИ,  
СТАТЬИ ИЛИ ИНТЕРВЬЮ) В ЖУРНАЛЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ».  
НАШ САЙТ WWW.TOP-PERSONAL.RU.

## ТЕМЫ АКТУАЛЬНЫЕ ДЛЯ УП:

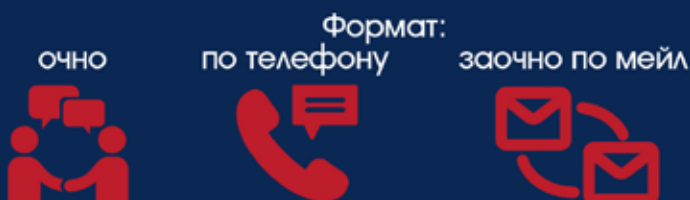
### ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРАМ:

1. Автоматизация управления.
2. ТРАНСФОРМАЦИЯ нон-стоп и ее слагаемые.
3. Делегируй или работай сам 24 в сутки.
- 3а. Как уйти от оперативки.
4. Визионирование будущего бизнеса.
5. Сложные переговоры в бизнесе.
5. Как создать свою команду?
- 5а. Как увольнять команду?
6. Лидерство через топов, непохожих на тебя.
7. Масштабирование бизнеса и его аспекты.
8. Адаптация чужого опыта управления компанией.
9. Борьба с оппозицией и "серыми кардиналами" или "мы в одной лодке!"
10. Психология на службе руководителя.
11. Как из семейной компании сделать системную.
12. Безопасность бизнеса.

### ДЛЯ HRD:

1. Как не дать себе "засохнуть" в профессии HR.
2. Цифровизация в HR.
3. Executive Search и хантинг на практике.
4. Собеседование как высокое искусство.
5. Серые кардиналы есть всегда и везде - что делать HRD?
6. Вовлеченность - это не синоним лояльности, а что? И как не дать ей погаснуть?
7. Войны топов - это бывает страшно.
8. Трансформация - что надо менять в действиях HR службы?
9. HRD как Талейран? Как не стать молотом и наковальней между Лидером и персоналом?
10. Коучинговый стиль управления на практике.
11. Коучинг для топов.
12. Энтропия бизнеса и ослабление регламентов для персонала.
13. Создание отдела продаж - от задач до мотивации. (Отдел продаж должен требовать от фирмы продаваемые товары или услуги, а не продавать то что есть!).
14. Внешние тренинги.
15. Мы одна команда - как девиз превратить в практику.
16. Оценка топ кандидатов и сотрудников.

К ответам мы просим прикладывать мини справку о спикере (опыт работы, статьи) и кратко о фирме (вид работ, сайт, численность).



Пишите

tp@top-personal.ru

С регламентами можно ознакомиться здесь: <http://www.top-personal.ru/page.html?106>

стр. 13

**Л**юди считают, что если принимали участие в формировании клиентской базы, то вправе забрать свои «наработки» и использовать на новом месте...



Георгий Минасян,  
«СЁРЧИНФОРМ»

стр. 19

**У**мошенников не хороший Эмоциональный Интеллект, у них отсутствие совести...



Ваня Маркович,  
ПСИХОЛОГ

стр. 23

**Ц**ель «Колеса баланса» заключается в оказании помощи клиенту с определением приоритетов в работе/жизни с целью обеспечения большей сбалансированности и повышения общей удовлетворенности...



Анна Лебедева,  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭРИКСОНОВСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ КОУЧИНГА

стр. 31

**К**ак руководитель вы должны быть намного сложнее объекта вашего управления, иначе система рано или поздно разрушит вас...

Алена Верещагина

стр. 45

**К**аждый аспект деятельности и «жизненного цикла» сотрудника может быть поддержан или оценен системами с ИИ...



Дмитрий Бугалов,  
YORD

стр. 49

**У**спешными становятся только те компании, которые умеют предвидеть эти изменения...



Аурика Дмитриева,  
АО «ПРОГРЕСС»





5

### МОТИВАЦИЯ

**Внедрение новой KPI и мотивация – это вопрос из вопросов...**

13

### БИЗНЕС СЕКРЕТЫ И ПЕРСОНАЛ

**Контроль банально дисциплинирует**

Георгий Минасян, «СёрчИнформ»

19

### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

**Игра стоит свеч**

Ваня Маркович, психолог

23

### КОУЧИНГ

**Колесо баланса в работе HR**

Анна Лебедева, Международный Эриксоновский Университет Коучинга

31

### ОБЗОР КНИГИ

**Ильдар Хусаинов**

**«ЭТАЖИ. СИЛА УПРАВЛЕНИЯ»**

Алена Верещагина

44

### АНОНС ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО №4

**Нормативное регулирование делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти**

А. И. Папков

45

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ

**Некоторые люди могут считать, что цифровизация – это хайп, что там много «пены». Но я скажу, что цифровизация – это реальность**

Дмитрий Буталов, YORD

49

### ТРАНСФОРМАЦИЯ

**Трансформацию нельзя скопировать**

Аурика Дмитриева, АО «ПРОГРЕСС»

55

### ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

**Тарифно-квалификационные характеристики работы, как признаки трудовых отношений. Судебная практика**

Виктория Мариновская

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 06.11.2019 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](mailto: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

**Внедрение новой КРІ  
и мотивация – это  
вопрос из вопросов...**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Как может мешать компании мотивировать персонал ее предыдущий неуспешный опыт мотивации?

— Я бы говорила не об неудачном опыте, а устаревшем опыте. Когда то успешные подходы не позволяют эффективно выстроить мотивацию на сейчас. Например, предприятие с очень возрастным составом, плохо и коряво мотивирует молодежь, известных как Y и Z.



**\*Наталья Бродская, Начальник отдела обучения и развития Группы компаний «НМЖК».**

— Основной проблемой изменения системы мотивации может стать внедрение новых ключевых показателей деятельности, грейдирования и иных технологий без объяснения, почему и зачем это делается. Как правило, сотрудники очень пристально следят за соблюдением принципа справедливости и верят, что их вклад будет оценен по достоинству. Иногда также сотрудники не видят связи между своей ответственностью и уровнем действий и ответственностью своих руководителей и их уровнем действий. Им на-

чинает казаться, что высокие выплаты руководству не означают изменения уровня ответственности за часть компании, отдел, направление, а связаны просто с личным желанием высшего руководства.



**\*Анастасия Витковская, Руководитель открытых программ и директор программы АЕМВА бизнес-школы АМИ.**

— Если рассматривать компанию через метафору экосистемы, которая имеет свою уникальную среду и взаимодействует с внешним миром, то есть несколько ключевых барьеров, которые стоят на пути мотивации:

- Компания не учитывает изменения среды и состава обитателей.

Что это значит. Например, несколько лет назад компания внедряла геймификацию, как инструмент повышения вовлеченности и мотивации. Инструмент не зашел, сотрудники его не приняли по каким-либо причинам. Компания зафиксировала, что данный инструмент не работает и больше к нему не возвращается. При этом не учитываются изменения

возрастного состава компании, развитие технологий, которые поддерживают данный процесс и т.д.

- Второй барьер – эффект памяти группы. Известный опыт с мартышками, которые пытались взять бананы, их поливали водой и они прекращали попытки. После замены всех мартышек, которых поливали водой на других – память группы сохранилась и новые мартышки не пытаются брать бананы, хотя их водой не поливали. Так же с компанией. Компания помнит этот негативный опыт и не предпринимает попыток что-то изменить или все попытки запуска подобных инициатив блокируются.



\***Дмитрий Александров**,  
Генеральный директор Training &  
Development Group.

**УИ** Какие ошибки делают hr меня (улучшая) мотивацию?

— Применяют или теории, или опыт других компании без докрутки, следовательно, не видят конкретных людей в компании. А главное, не учитывают бизнес как заказчика, его интересы.



\***Наталья Бродская**, Начальник  
отдела обучения и развития Группы  
компаний «НМЖК».

.....

— Первая ошибка Hr – отсутствие обратной связи, объяснений, что и как меняется в компании. Если в компании была принята демократическая атмосфера, то стоит сначала узнать, как принято, с чем люди не согласны, а потом объяснять изменения на их языке, привязывая эти изменения к целям компании и, объясняя, что они могут сделать и как повлиять на разные составляющие мотивации. При этом надо учитывать особенности индустрии, персонала. Нередко в IT компаниях видишь сопротивление одним корпоративным мероприятиям, и неожиданную поддержку других (в данном случае речь идет о совокупной мотивации (сочетании нефинансовой мотивации с финансовой – например, оплата занятий по английскому языку)).

Вторая ошибка HR – это перекосяк – как в сторону целей компании, так и желание удовлетворить все потребности персонала за счет компании.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**\*Анастасия Витковская,**  
Руководитель открытых программ и директор программы АЕМВА бизнес-школы АМИ.

.....

— Продолжая метафору экосистемы, можно сформулировать несколько ключевых элементов:

- Мы посмотрели как прекрасно живут зебры и все, что делает их счастливыми пытаемся внедрить для северных оленей. И те, и другие – копытные, но привыкли жить в разных условиях. Другими словами, это внедрение лучших практик из другой экосистемы. Мы берем на рынке лучше инструменты, которые отлично работают у кого-то, и внедряем в нашу существующую среду. Результат может быть от просто «неэффективно» до «враждебно».

- Мы заметили, что в сезон засухи все растения высыхают и нашим обитателям нечего есть. Для улучшения ситуации мы сожжем вечнозеленые и неприхотливые растения в надежде, что всем станет жить прекрасно. Эти растения вытесняют привычный для


обитателей растительный фон и они начинают погибать.

Третья, часто встречающаяся ошибка, заключается в отсутствии вовлечения самих сотрудников в процесс создания мотивации, не глубокое изучения их потребностей и демотиваторов, упор на свой опыт. Т.е. HR подумали, придумали и, по их мнению, решение, которое они предлагают должно отлично работать, но рядовые сотрудники могут очень сильно отличаться от HR. Важно использовать исследовательские инструменты и сохранять объективность оценки до внедрения каких-либо практик.



**\*Дмитрий Александров,**  
Генеральный директор Training & Development Group.

.....

 **Личная мотивация и личная премия лучше общих? И сложнее в выплате? Как быть?**

— Зависит от ситуации/заслуг/проекта. Я за разработку мотивации под мотивационные группы. Индивидуальная – только за сверх усилия или супер инновацию.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**\*Наталья Бродская**, Начальник отдела обучения и развития Группы компаний «НМЖК».

.....

— Личная мотивация безусловно важна, однако чем выше позиция, тем больше она должна быть привязана к работе отдела и компании. Безусловно, считать сложнее, но тем не менее, если мы говорим про увеличение зарплаты и ответственности руководителя, то и премия должна быть соответственно привязана к результату работы компании в целом. Выплаты (премиальные) первому лицу же полностью зависят от успеха компании.



**\*Анастасия Витковская**, Руководитель открытых программ и директор программы АЕМВА бизнес-школы АМИ.


.....

— Если говорить о материальной стороне мотивации, то она должна быть привязана к особенностям бизнеса и типу деятельности сотрудника. При этом, должен быть разумный баланс личных достижений и влияния всей команды. К данному вопросу необходимо подходить не только математически, но и учитывая такие понятия как «командный дух», синергия и т.д. Принадлежность к определенной группе и ощущение своего вклада в достижение общей цели, «чувство локтя» – это один из мощнейших инструментов нематериальной мотивации.




**\*Дмитрий Александров**, Генеральный директор Training & Development Group.

.....

 **Нередко премии субъективны (авторитарны) и ничем не обоснованы. Они приносят пользу или больше вред?**

— Зависит от организации. В патриархальной, монархической организации такая мотивация – показатель близости к «царю» и может приносить некоторую пользу. Но в коммерческих, рыночно-ориентированных организациях от этого только вред.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**\*Наталья Бродская,** Начальник отдела обучения и развития Группы компаний «НМЖК».

.....

— Авторитарные премии приносят однозначный вред. Сотрудник, не понимая за что ему начислили премию, будет стараться быть нужным, полезным для конкретного человека, а не для компании в целом. Обязательно нужна система, и она должна быть прозрачной.



**\*Анастасия Витковская,** Руководитель открытых программ и директор программы АЕМВА бизнес-школы АМИ.

.....


— Неструктурированный подход к премированию, отсутствие прозрачности процесса, субъективизм и т.д. порождает культуру зависимости. Сотрудники сосредотачиваются на том, чтобы угодить начальнику и полу-

чить заветное вознаграждение, а не на том как качественно сделать свою работу. Плюс к этому появляется недоверие в коллективе, излишнее эмоциональное напряжение, атмосфера «подковерных игр». Для сотрудников, которые хотят планировать свой доход и учитывать его в структуре расходов, например, выплата ипотеки или другие затраты, такой подход приводит к дополнительному стрессу из-за постоянной неопределенности. От таких команд точно не стоит ждать новых прорывных идей или увлеченности своим делом. Такой гигиенический фактор, как деньги не должен привлекать слишком много внимания и ресурсов, только тогда сотрудники задумаются об улучшении процессов, самовыражении и креативности.




**\*Дмитрий Александров,** Генеральный директор Training & Development Group.

.....

 **Каков максимум сложности в понимании за что и почему сотрудник получит премию?**

— Вопрос не совсем ясен. Отвечу, как поняла. В назначении премии, ко-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



нечно, вопросы за что и почему сложные, но только, если нет системы KPI и четких показателей по бонусной части. Но вот составить такую систему сложно. Это совместная большая работа HR и руководителей.



**\*Наталья Бродская,** Начальник отдела обучения и развития Группы компаний «НМЖК».

.....

— Существует три вида премии – за личный вклад, за работу отдела, за работу компании. Как говорилось выше, в зависимости от позиции человека, от его уровня в иерархии будет меняться и процент распределения премии от вышеперечисленных факторов и уровень иных льгот для конкретной позиции.



**\*Анастасия Витковская,** Руководитель открытых программ и директор программы АЕМВА бизнес-школы АМИ.

.....

— Данный вопрос перекликается с вопросом 4. Чем прозрачнее система расчета переменной части (премии), тем спокойнее сотрудник с этим живет. Это становится гигиеническим фактором, который воспринимается как норма. При отсутствии прозрачности – это будет раздражителем и демотиватором.



**\*Дмитрий Александров,** Генеральный директор Training & Development Group.

.....

— Попытки мотивировать персонал без опоры на исследование мотивации всегда рискованны. Необдуманные решения приводят к тому, что затраченные ресурсы приносят больше вреда, чем пользы, побуждая говорить о несправедливости. Такого рода ошибки могут происходить из-за того, что руководитель старается мотивировать сотрудников исходя из целевого уровня корпоративной культуры, не обращая внимание на то, что он еще не достигнут. Таким образом формируется серьезный разрыв между ожиданиями и реальностью. Если в этом решении к тому же отсутствуют и месседжи, на которые люди могут сориентировать-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ся и понять, чего хочет достичь руководство, то ситуация усугубляется еще больше.

Нельзя не учитывать организационную структуру компании. Например, в последнее время мы все чаще говорим о гибких и кроссфункциональных командах, где мотивационные стимулы приобретают особенные характеристики, потому что затрагивают командную оценку вклада каждого участника. Таким образом, команда должна согласиться с механизмом поощрения, а лучше всего – самостоятельно принимать решение относительно того, кто, как и на каком этапе определил успех командной работы. Поощрение участника «сверху» без согласования с командой может запросто повлечь необратимый распад результативной рабочей группы. Поэтому для стимулирования совместной работы в этих случаях мотивировать нужно команды, а не иметь в виду каждого в отдельности. Только тогда можно рассчитывать, что участники будут работать не на себя, а на совместный результат.

Как правило, наиболее удачные системы поощрения базируются на исследованиях корпоративной культуры и создании мотивационных профилей, которые могут быть интегрированы с индивидуальными треками развития. Такой подход позволяет комплексно обеспечить потребности компании: сформировать кадровый резерв, пра-

вильно выстроить движение по карьерным маршрутам, гармонизировать психологическое поле. Сами по себе премии и бонусы не решают задач компании. Для целостного развития всегда нужна система действий. Так мы сможем увидеть именно те изменения в мотивации персонала, которые закладывали в HR-стратегию.

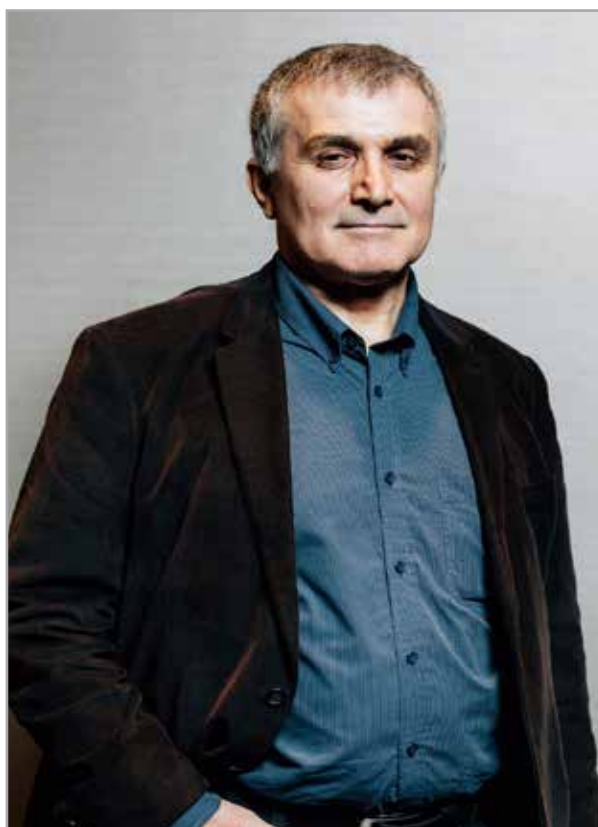
Могу отметить тенденцию последнего времени, которая должна обнадежить специалистов и кадровый рынок. Все чаще компании обращаются за системными решениями, создающими основу для развития как сотрудников, так и организации в целом. Система совокупного поощрения, карта опыта сотрудника, EVP и HR-бренд – в том, насколько эти решения интегрированы, видна роль HR-руководителя, его опыт и вес в компании.



\***Наталья Боровикова**, директор по GreenBox консалтинговой группы ВІТОВЕ.

Эксклюзивно для 

# Контроль банально дисциплинирует



*Георгий Минасян*

«СёрчИнформ»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Кому кроме бизнесов с секретами и почему нужен контроль вне офиса (КВО) за сотрудниками?

**УП** Бизнеса без секретов не бывает, другое дело – какого рода эти секреты. Если это государственная тайна – правила игры одни, если коммерческая тайна – другие. А сведениями, которые можно отнести к коммерческой тайне, обладает даже самая скромная палатка, торгующая цветами. Прайсы, размеры скидок, перечни клиентов и партнеров, планы продаж или стратегия продвижения на рынке – все это коммерчески значимая информация, потеря которой может сказаться на доходах фирмы, а в ряде случаев грозить ее существованию.

Поэтому важно контролировать сохранность этих сведений, особенно в том, как с ними обращаются сотрудники. Тем более, когда они работают вне офиса и у работодателя нет возможности отслеживать работу обычными методами. Работодатель должен контролировать исполнение сотрудниками должностных обязанностей, в том числе – как они выполняют обязательство сохранять

коммерческую тайну. Об этом прямо говорится в ТК.

**УП** Если у вас нет своей СБ, то кто и как это может делать?

— Конечная ответственность за безопасность бизнеса лежит на директоре или владельце. Конкуренты и мошенники не будут интересоваться, есть у вас служба безопасности или нет – просто попытаются похитить ваши секреты. Так что их придется защищать в любом случае, а кто конкретно будет этим заниматься – зависит от вас.

Выделенная служба безопасности нужна не всем. Это определенная фаза в развитии бизнеса, до которой еще нужно дорасти. Сначала руководитель в силах справиться сам и с подбором, и с контролем сотрудников. Потом управленческие вопросы начинают перевешивать, на остальное не остается времени – появляются специалисты по персоналу. А когда штат достаточно вырос, становится видно, как из-за сотрудников бизнес несет убытки: оттого, что кто-то смухлевал, украл, слил секреты конкурентам. Тогда дело за СБ.

При этом есть опыт передачи функций СБ IT-отделам (особенно в вопросах защиты информации) или службам персонала. Как правило это логично, учитывая, что эти специали-



сты работают с людьми – самым уязвимым элементом системы безопасности. Но нужно понимать, что задачи обеспечения безопасности будут для них дополнительными, поэтому и решаться будут по остаточному принци-

офиса, не влезая при этом в частную жизнь сотрудников.

Но и автоматизированные системы будут бесполезны без грамотного управления. Если возможности на-

## ПОДОЗРИТЕЛЬНО, КОГДА СТРАХОВОЙ АГЕНТ ЗАПУСКАЕТ PHOTOSHOP – НЕ ДЛЯ ТОГО ЛИ, ЧТОБЫ ПОДДЕЛАТЬ ФОТО С МЕСТА ДТП?

пу. Например, контроль персонала с точки зрения HR будет направлен на оценку продуктивности, а не рисков.

Целесообразно использовать специальные системы контроля – например, DLP-системы, которые защищают от утечек информации и внутреннего мошенничества. Они устанавливаются на корпоративные компьютеры (ноутбуки, планшеты и т.д.). Нет разницы, стоят они в офисе или сотрудники используют их на удаленных рабочих местах, берут с собой на выезды к клиентам или в командировки. DLP собирают всю информацию о действиях сотрудников за этими ПК: какие программы и сайты открывают, что и куда отправляют, с кем и о чем переписываются по корпоративной почте или созваниваются в Skype. Это позволяет держать под контролем рабочие процессы вне

нять специалистов нет, выручает аутсорсинг. Эксперты вне штата берут на себя работу с системами безопасности (DLP-системы, мониторинг баз данных, файловые аудиторы и пр.), которые контролируют персонал, а заказчику предоставляют полный отчет о выявленных угрозах и потенциальных рисках.

 **Что делать с полученной информацией?**

— Мало собрать «фактуру», полученные данные нужно тщательно анализировать. Отчасти можно положиться на автоматику: системы контроля сами рассортируют информацию об активности пользователя, если в ней есть признаки нарушения – оповестят СБ. В настройках DLP-систем можно разметить некоторые действия пользователей как подозрительные:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

например, когда страховой агент запускает PhotoShop – не для того ли, чтобы подделать фото с места ДТП? Но даже если система зафиксировала такое действие, она неспособна однозначно определить, что сотрудник – мошенник. Собранную системой информацию нужно обработать, чтобы однозначно понять, кто виновник нарушения.

Если анализ подтвердил подозрения в отношении конкретного инцидента, нужно провести официальное служебное расследование. Процедура описана в ТК, подробный порядок действий можно найти в сети. И если в ходе расследования вы получите доказательства, что нарушение действительно произошло, сотрудника можно наказать. Это может быть выговор или штраф, кто-то даже идет в суд. Но самая популярная мера – увольнение. По нашему исследованию (<https://searchinform.ru/research-2018/>), с нарушителями так поступают 34% российских работодателей.

### Как увольнять опасных сотрудников?

— В ТК есть строгие правила, когда и на каких основаниях можно уволить сотрудника. Но увольнение – крайняя мера. Учитывайте, что нарушение внутренних регламентов не всегда может служить поводом для такого жесткого шага.

Типичная ситуация: работодатель «поймал» сотрудника на отправке конфиденциальных документов на личную почту и увольняет за разглашение коммерческой тайны. Уволенный сотрудник обращается в суд, и закон становится на его сторону: выясняется, что в компании не был оформлен режим коммерческой тайны, сотрудник не уведомлялся под роспись о запрете отправлять внутренние документы за пределы компании, да и попытку разглашения информации не доказали. Приходится восстановить человека на работе, да еще и выплатить компенсацию.

Поэтому нужно заранее оговаривать в нормативных документах и договорах с сотрудниками все условия их пребывания на рабочем месте, права и обязанности, режим работы с материальными и информационными ресурсами предприятия. Эти документы должны отражать, какая ответственность для сотрудников наступает за те или иные проступки. Не стоит за все наказывать по максимуму. В большинстве случаев достаточно «профилактической» беседы.

Когда невозможно договориться «по-хорошему», будьте готовы, что увольняемые могут попытаться отомстить. Как только приняли решение расстаться с сотрудником, на время двухнедельной отработки ограничьте права работы с документами и база-




ми компании – например, оставьте только право на чтение, а не на редактуру файлов. Отключите увольняемым доступ к USB-портам и облачным хранилищам. Дополнительно

боту. Получается, они не вовлечены в рабочий процесс. Неужели все они работают плохо или стараются навредить работодателю?

## ЛЮДИ СЧИТАЮТ, ЧТО ЕСЛИ ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ В ФОРМИРОВАНИИ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ, ТО ВПРАВЕ ЗАБРАТЬ СВОИ «НАРАБОТКИ» И ИСПОЛЬЗОВАТЬ НА НОВОМ МЕСТЕ


контролируйте, что в этот период сотрудники отправляют на личные адреса. Часто люди считают, что если принимали участие в формировании клиентской базы, то вправе забрать свои «наработки» и использовать на новом месте. Объясните, что все, что они создали, работая у вас, по закону принадлежит компании. В день увольнения заблокируйте учетные записи сотрудника в рабочей почте, CRM, мессенджерах.

 **Оценка вовлеченности может быть альтернативой КВО?**

— Вовлеченность – слишком неопределенное понятие, чтобы на его основе делать выводы о потенциальных рисках для компании. И даже об эффективности труда сотрудников. По некоторым исследованиям, до 90% людей ходят на нелюбимую ра-

Конечно, меры по повышению вовлеченности приветствуются – мотивируйте персонал и у них будет меньше поводов пойти против компании. Но даже мотивированный и дисциплинированный сотрудник способен допустить нарушение – просто по ошибке, недосмотру или незнанию. Так что полноценного контроля это не заменит.

Оценка вовлеченности и контроль – разные инструменты. При этом оба содействуют решению одной задачи – повышению производительности предприятия и его коммерческому успеху.

 **Какую пользу в целом для бизнеса может дать КВО?**

— Неважно, где контролировать – в офисе или вне его, без объективных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

данных о действиях сотрудников невозможно понять, работает ли бизнес. Поэтому в первую очередь контроль полезен работодателю.

Разного рода нарушения, которые можно обнаружить, чаще говорят не о том, что в команде сплошь саботажники, а о недочетах в бизнес-процессах и отсутствии адекватного надзора за ресурсами. Регулярный мониторинг дает представление об атмосфере в коллективе, позволяет нащупать точки напряженности, ошибки в управлении или коммуникациях. Важно сделать выводы, чтобы их исправить.


Для сотрудников тоже есть польза: все могут быть уверены, что их достижения не останутся незамеченными, а в случае спорных ситуаций (например, с линейным руководством или «проблемными» клиентами) им легче отстоять свою позицию. Кроме того, контроль банально дисциплинирует – если сотрудники о нем знают.

Весь вопрос в честности. У себя в компании еще на этапе собеседования мы предупреждаем, что используем свою DLP для контроля рабочей активности. Подписываем с каждым сотрудником информированное согласие о режиме конфиденциальности. При этом у нас около 20% сотрудников работают удаленно, остальные часто в разъездах с клиентами или в командировках. Но мы не делаем разницы – контролируем тех, кто вне офиса, как всех остальных. Полностью представляя, как все устроено, сотрудники более осознанно относятся к своим обязанностям.

**\*Георгий Минасян, директор по безопасности «СёрчИнформ»**

Эксклюзивно для 



 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](mailto:tp@top-personal.ru)

# Игра стоит свеч



*Ваня Маркович*

**ПСИХОЛОГ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Как Эмоциональный Интеллект помогает в работе компании?

Для того, чтобы ответить на этот вопрос, нужно сначала разобраться в том, что такое Эмоциональный Интеллект. Я вкладываю в понятие Эмоциональный Интеллект такие качества человека, как – глубокое знание себя, умение управлять своими чувствами и эмоциями, способность выстраивать эффективное взаимодействие с другими людьми. Такие качества помогают руководителю находить более точные и грамотные решения, правильно организовывать весь рабочий процесс, ясно видеть то, что происходит с его подчиненными и создавать здоровую атмосферу в коллективе. Также это дает возможность управляющему видеть «правильное место» для своих сотрудников, на котором каждый будет максимально эффективен, реализован и находиться в развитии.

Но навыки Эмоционального Интеллекта важны не только для руководителей. Если сотрудникам на работе интересно, если они осознают свои собственные цели и задачи, если в коллективе приятная дружелюбная атмосфера и нет конфликтов, (а все это возможно только при довольно высоком уровне Эмоционального Интеллекта) – это рождает в них лояльность, преданность бизнесу, нежелание уходить в другое место. А от этого, в свою

очередь повышается КПД компании. Это более довольные клиенты, более довольные партнеры – бизнес только выигрывает.

## Мошенники тоже ведь обладают хорошим Эмоциональным Интеллектом и используют его?

— Нет, это неправильное, извращенное понимание Эмоционального Интеллекта, подразумевающее лишь умение управлять своими эмоциями и манипулировать другими людьми и управлять их сознанием. По-настоящему эмоционально зрелый человек, обладающей высокой эмпатией, никогда не будет использовать ограничения или негативные черты других людей себе во благо. Наоборот, он будет делать все возможное, чтобы не увеличивать страдания другому, а уменьшать. Он живет из добра и красоты этой жизни, он всегда смотрит на то высокое и красивое, что есть внутри него и в других людях. Поэтому нельзя сравнивать. У мошенников не хороший Эмоциональный Интеллект, у них отсутствие совести.

## Эмоциональный Интеллект достаточно для успеха или это сочетание знаний и опыта с Эмоциональным Интеллектом?

— Конечно же для успеха необходимы и профессиональные знания, и опыт, и еще много чего. Но даже самые глубокие познания в какой-либо сфере

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



недостаточны для эффективной организации работы. Именно внутренние качества и способности дают возможность достичь высоких результатов.

**У** **Собственнику** **бизнеса**  
**Эмоциональный** **Интеллект**  
**помогает ли и каким образом?**

— Собственнику бизнеса всегда нужно очень хорошо понимать актуальную

— Оба. Потому что они будут следовать позиции «выиграл-выиграл». Не соревнуясь, а находя решения, которые буду выгодны и интересны обоим.

**У** **Когда** **Эмоциональный**  
**Интеллект может мешать вести дела?**

— Никогда. Будь то красивый бизнес, который служит другим людям, или же полезный сервис для людей,

## У МОШЕННИКОВ НЕ ХОРОШИЙ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, У НИХ ОТСУТСТВИЕ СОВЕСТИ

ситуацию на рынке, быть гибким и уметь быстро реагировать на изменения, чтобы его дело было успешным. Без высокого уровня Эмоционального Интеллекта это практически невозможно.

Благодаря развитой эмпатии, которая возвращается в процессе развития эмоционального интеллекта, собственник гораздо лучше взаимодействует с людьми внутри команды, лучше видит, какие процессы внутри нее происходят, грамотно решает конфликты, более адекватно использует системуощрений.

**У** **Если** **встречаются** **два**  
**бизнесмена и у обоих высокий**  
**Эмоциональный** **Интеллект,** **то**  
**кто победит на переговорах?**

или компания с высокой миссией и устойчивыми целями, которые заражают и восхищают – все это привлекает клиентов к компании, им хочется пользоваться ее услугами или продуктом. Поэтому Эмоциональный Интеллект собственника, руководителя и сотрудников – это всегда преимущество и хорошие результаты.


**У** **Вы** **или** **ваши** **сотрудники**  
**развивали** **Эмоциональный** **Интеллект**  
**осознанно** **и** **целенаправленно,**  
**или** **все** **само** **собой** **происходило?**

— Эмоциональный Интеллект можно и нужно развивать, есть модель и структура, по которой происходит это развитие. В Школе Осознанной жизни «Симург» мы этому обучаем, у нас есть 10-недельный курс развития Эмоционального Интеллекта, его прошли уже

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

больше пяти с половиной тысяч человек и все, кто работал получили устойчивый результаты. Этой же техникой пользуются и все члены нашей команды.

Это мой осознанный выбор, мой образ жизни. Наши сотрудники также выбирают такой подход, так как мы работаем в сфере услуг, в сфере психологического консультирования, и для нас особенно важно, чтобы вся компания находилась на высоком уровне Эмоционального Интеллекта.

 **В каких сферах бизнеса и в каких профессиях компании особенно стоит развивать ЭИ своего персонала?**

— Это актуально для любой компании. Люди проводят на работе 80% своего времени. Если им комфортно и интересно, если они действительно реализуют себя и могут при этом развиваться, то их работа будет максимально эффективной.

Сейчас все больше появляется бирюзовых компаний, (так называется


эволюционная стадия развития предприятия), показывающих, насколько может быть результативным экологичный и осознанный подход к построению бизнеса.

Принципы бирюзовых компаний – это создание полезного качественного продукта или услуги, ясные ценности и цели, самоуправление, доверие вместо контроля, прозрачность и открытость информации, совместное участие в принятии решений. Эти принципы невозможно реализовать без высокого уровня Эмоционального Интеллекта. Построение или переход к такой организации потребует несколько больших усилий, чем обычно, а возможно понадобится и помощь профессионального консультанта или тренера. Но это стоит того!

**\*Ваня Маркович**, психолог,  
Школа осознанной жизни «Симург»,  
Международная Академия  
Расстановок

Эксклюзивно для 




 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](mailto:tp@top-personal.ru)

# Колесо баланса в работе HR

Работа HR – одна из самых сложных, разноплановых и стрессовых.

Это со стороны сотрудника может казаться, что у hr есть власть и полномочия, а реально это высочайшая ответственность и цейтнот.

Анна Лебедева, один из самых известных и востребованных бизнесом коучей любезно предложила  статью с кейсами о том, как можно разгрузить себя, разделив труд hr на важные и срочные дела и много иного.



Анна Лебедева

Международный  
Эриксоновский  
Университет Коучинга

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 нашей профессии огромное значение уделяется конфиденциальности, и я делюсь этой историей только с согласия клиента. Назовем ее Ирина.

Ранее мы не встречались лично, но я знала Ирину по её выступлениям и статьям, как очень глубокого, грамотного HR-директора, а её команду – как одну из лучших в стране.

Ирина впервые обратилась к коучу, попросила меня поработать с ресурсами и энергией. Сил перестало хватать на успешное решение текущих задач, ей хотелось больше времени уделять стратегическому развитию функции HR, уделять внимание развитию подчиненных, а также больше времени проводить с семьей. Бассейн и йога тоже входили в список регулярно вычеркиваемых дел.

Мы заключили контракт на 10 коучинговых сессий.

В компании, в которой она была единственным HR-директором, практиковалась политика открытых дверей. Энергичные и открытые, Председатель Правления, Члены Правления, дирек-

тора департаментов, менеджеры заходили без звонка и стука в офис Ирины, вовлекая ее в широкий круг рабочих вопросов. К ней обращались за советами: как структурировать проект, как поднять мотивацию сотрудника, решить конфликт, как провести процесс объединения отделов и наладить диалог с департаментом ИТ.

К началу нашей работы у Ирины уже четыре месяца не было персонального ассистента, потому что, по ее словам, его некогда было искать. Для организации своих встреч она пользовалась помощью координатора отдела HR.

На момент нашей встречи Ирина, конечно, была знакома с матрицей Эйзенхауэра, знала про распределение дел на срочные и важные и активно пользовалась этой методикой. Она отметила, что инструменты повышения эффективности уже не помогали ей управлять потоком дел. Успешно справляясь с рабочими задачами, она часто задерживалась на работе, отвечая в опустевшем офисе на срочную почту, в течение нескольких месяцев не могла оформить загранпаспорта своим детям, поэтому все отпуска проводила в ближайшем Подмосковье. Соблюдать баланс между рабочими интересами, стратегическими приоритетами интересами семьи, организуя быт двух детей, один из которых был младшим школьником, а второй заканчивал сад было непросто.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



На первой сессии я задала вопрос: «Каковы ваши ключевые роли в жизни?»

Ирина перечислила важные роли в рабочей и личной жизни и приорите-

собы расстановки приоритетов ей бы хотелось привнести в свою регулярную работу с целями и задачами.

На следующей сессии я спросила: «Как вы сейчас справляетесь с долго-

## **ЦЕЛЬ «КОЛЕСА БАЛАНСА» ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ОКАЗАНИИ ПОМОЩИ КЛИЕНТУ С ОПРЕДЕЛЕНИЕМ ПРИОРИТЕТОВ В РАБОТЕ/ЖИЗНИ С ЦЕЛЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БОЛЬШЕЙ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ И ПОВЫШЕНИЯ ОБЩЕЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ**

ты, которые были связаны с данными ролями.

Мы начали работу с очень простого инструмента – расстановка жизненных приоритетов. Он использовался для создания общей картины того, какую картину жизни Ирина хотела создать для себя через 5 лет.

На второй встрече я задала вопрос: «Какие системы вы используете, чтобы управлять своими приоритетами в ключевых областях?»

Предлагаю и читателям ответить на этот вопрос вместе с Ириной.

В виде домашнего задания Ирина решила сформулировать, какие спо-

срочной координацией приоритетов? Что используете в первую очередь – роли, цели, долгосрочные планы, ценности?»

Ирина поделилась наблюдениями и сформулировала основные области, в которые хотелось бы привнести изменения. В работе она ясно понимала и свою роль, и цели, но много разных ролей в ее жизни требовали дополнительных ресурсов.

На этом этапе Ирина сформулировала новый подход к работе: теперь необходимо будет отделить то, что имеет предельную важность, от того, что просто важно, и начать делегировать даже те дела, которые она любила и умела хорошо делать сама. По-

немногу моя клиентка продвигалась к осознанию своих ограничений и невозможности «охватить мир» самостоятельно.

Во время сессий мы чаще обсуждали приоритезацию рабочих задач, но первые результаты стали проявляться в личной жизни Ирины. Она затеяла ремонт на кухне, сняла на Кипре виллу, о которой давно мечтала и куда отправились на летние каникулы дети с няней, а сама с мужем стала организовывать «долгие уикенды», отправляясь каждую вторую неделю на Кипр, с вечера среды по вечер воскресенья, чтобы быть вместе с детьми. Ирине оказалась достаточно признаться себе, что временами просто не хватало энергии сопротивляться делам, в которые её вовлекали другие, и поставить свои приоритеты на первый план.

Для создания визуальной Карты, формирования плана изменений и достижения жизненного баланса мы использовали специальный инструмент – колесо жизненного баланса.

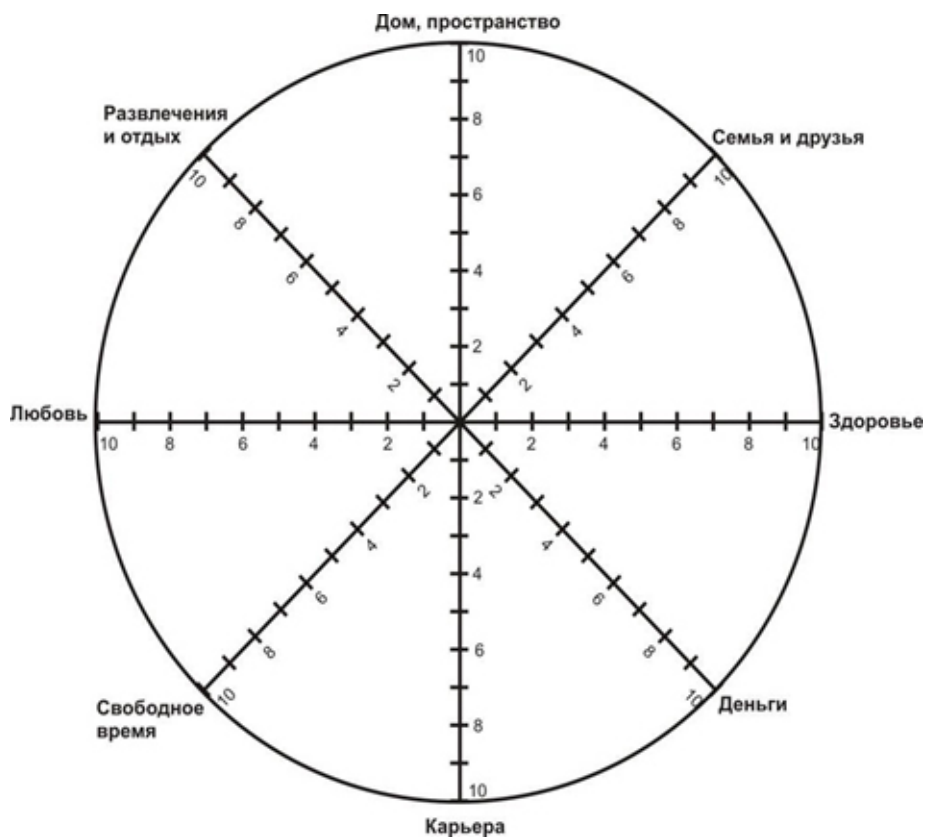
«Колесо жизненного баланса» – это

коучинговый инструмент, который помогает увидеть приоритеты и понять, что вы хотите изменить в своей жизни. Мне хотелось бы остановиться на нем поподробнее и предложить читателям создать свое колесо баланса.

Выделите небольшое количество времени для того, чтобы побыть наедине с собой.

Определите для себя период, с которым вы хотели бы поработать. Например – конец следующего года. Лучше, если этот период будет менее трех лет.

Теперь представьте себе, что проходит год и вы попали в это время.



Если ваша жизнь в полном балансе и гармонии, то как это выглядит? Что вы чувствуете? Какие области жизни для вас очень важны?

Возьмите лист бумаги и яркий текстовыделитель. Нарисуйте на листе А4 большое и ровное колесо и разделите его на восемь секторов. Эти сектора-сегменты будут представлять собой сферы вашей жизни.

Разные люди выделяют для себя разные области, например, ими могут быть (см. рис 1): семья, работа, здоровье, друзья, хобби и увлечения, путешествия и отдых, финансы, личностный рост, дом, любовь к себе и др. Подумайте и решите, что для вас действительно важно в жизни и обозначьте для себя название каждой области.

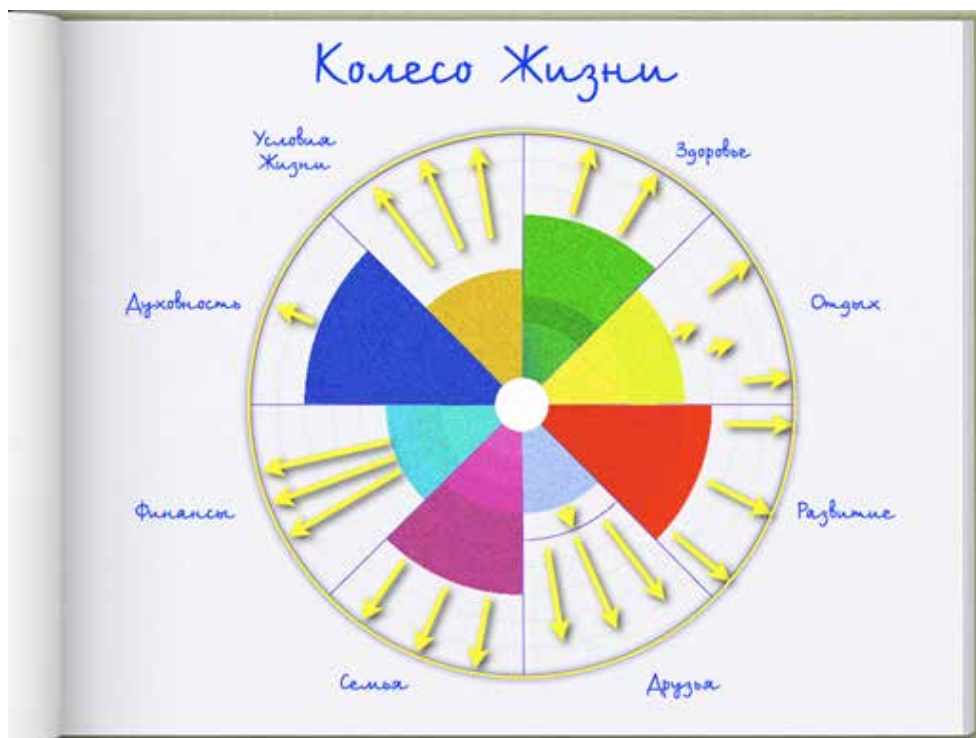
Теперь примените шкалу удовлетворения, где 10 – это ваше максимальное удовлетворение этой областью, а 1 – это совершенно маленькое, почти нулевое удовлетворение. Например, при 10 баллах на шкале творчества у

вас есть возможность писать маслом. Каждую неделю вы выходите на пленэр с этюдником и пишете городскую жизнь.

Подумайте о дате, которую Вы себе определили, и ответьте на вопрос: «Какой я хочу видеть область творчества, к этому времени? Чем она должна быть наполнена, чтобы это было на десять баллов? Что является для меня наиболее важным в этой сфере?»

Напишите 3 критерия, по которым вы поймете, что в этой области вы удовлетворены на 10.

Поочередно пройдя по всем секторам, вернитесь ко дню сегодняшнему и ответьте себе на вопрос: «Исходя из того, что я хочу, насколько



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сейчас по 10-ти балльной шкале я удовлетворен(а) развитием каждой области своей жизни?».

Зафиксируйте эту цифру на шкале и заштрихуйте каждый сектор согласно вашей оценке (см. рисунок).

Благодаря проделанной работе, у вас появляется ясная картинка текущего состояния дел.

Следующим этапом работы будет вопрос: в какой из этих областей из-

хотели произвести изменения во вторую очередь.

Возьмите листок бумаги, ручку и запишите ответы на следующие вопросы:

Какие действия я собираюсь предпринять в данных областях своей жизни?

Что будет моим самым первым шагом?

## **КОЛЕСО ЖИЗНЕННОГО БАЛАНСА НАЧАЛО «КРУТИТЬСЯ В ПРАВИЛЬНОМ НАПРАВЛЕНИИ»**

менения и рост хотя бы на несколько пунктов приведет к росту и развитию во всех или в большинстве остальных областей? Для того, чтобы проверить, что это именно так, поочередно подумайте о каждой области – как КОНКРЕТНО изменится уровень вашей удовлетворенности, если именно эта область начнет развиваться и Вы внедрите в ней первые изменения. Если вы замечаете сдвиги в других областях, читайте дальше, если не во всех, задайте вопрос еще раз, чтобы найти именно ту область, которая создаст изменения во всех остальных. Благодаря этому вы выявите ту ключевую область, с которой вам важно поработать прежде всего. Далее определите одну или две области, в которых вы бы

Какая поддержка мне необходима для того, чтобы эти действия были совершены?

Цель «Колеса баланса» заключается в оказании помощи клиенту с определением приоритетов в работе/жизни с целью обеспечения большей сбалансированности и повышения общей удовлетворенности. С фундаментальной точки зрения «Колесо баланса» – это быстрый и эффективный способ определить приоритеты любого запроса клиента.

Поставив эффективность на первый план, Ирине удалось ускорить поиск личного ассистента, а также сделать себе «тихие часы» в середине рабоче-



го дня. Ей хватило 2 часов в день, когда она запирала на ключ широко раскрытые в остальное время дня двери своего кабинета, чтобы поработать с документами и ответить на почту. Этого хватило, чтобы сократить вечернее время, которое она раньше проводила на работе, когда все разъезжались по домам, чтобы разгрузить почтовый ящик. Таким образом, колесо жизненного баланса начало «крутиться в правильном направлении».

Дополнительно мы обсудили годовой цикл ее нагрузки. Ирина заметила, что в её работе, как в отельном бизнесе, наблюдалось годовая цикличность: горячий сезон, высокий сезон и низкий сезон. Она определила, что ее основной задачей было сбалансировать пиковые нагрузки по проектам и гармонично распределить другие задачи, не имеющие определенных календарных сроков исполнения.

На стене в кабинете Ирины мы расположили 4 листа флипчарта, на которых она визуальным образом изобразила годовой план. По вертикали она прописала основные проекты, а также бизнес-процессы, которые требовали ее личного внимания. Она обнаружила, что ее участие требовалось в разных ролях.

Ирина распределила проекты с точки зрения своих ролей: часть проектов, в которых она была руководителем, принимающим решения, в других

она была драйвером проекта, а в некоторых ей достаточно было ограничиться ролью информированного. Открытием этой встречи оказалось, что ни один человек не мог бы справиться с таким огромным списком проектов, в который её вовлекали коллеги. Она разработала для себя алгоритм из нескольких вопросов, чтобы быстро анализировать, в какой роли она хочет входить в тот или иной проект и как мягко отказать коллегам, в случае если ее участие может быть нецелесообразно.

Финальный штрих, который показал нам, что 10 сессий действительно были для Ирины эффективны и проведены глубоко, стало то, что она нашла решимость отказаться от встречи по проекту, в котором она не была драйвером, и предпочла пойти в 8 утра в бассейн. Да, и у неё хватило на это и мотивации, и решительности.

На последней встрече я спросила Ирину, в чем была основная польза нашей работы. Она ответила, что во время сессий сформулировала для себя новый жизненный принцип: для того чтобы помочь другим, сначала нужно помочь себе. Жизнь по-прежнему не усыпана розами, на работе встречаются авралы, но она практикует более осознанный подход к рабочим приоритетам, помня о том, что ни один менеджер еще не преуспел, доводя себя до выгорания.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


## Послесловие

По мировой статистике, при начале коучингового взаимодействия до 70% целей, которые ставят руководители, связаны с высвобождением времени и энергии на важные дела. В executive коучинге в 54% случаев на 4-5 сессии клиент говорит не только о рабочих задачах, а о всей жизни в целом.


У коуча есть много разнообразных вопросов, в процессе взаимодействия клиент находит ответы на самые важные из них. Список 100 лучших вопросов сформировать невозможно. Те, которые необходимо задать, не лежат на поверхности. Поэтому профессиональному коучу требуется, с одной стороны, навык глубокого слушания, мы называем его целостным, или холистическим, а с другой стороны, коуч создаёт особое пространство, в котором клиент может придумывать варианты своего будущего. Мы слушаем безоценочно, поэтому клиент формулирует свои мысли свободно, рассматривая стратегии того, как он будет развиваться дальше.

Колесо баланса – это инструмент, который помогает создать целостное видение своей жизни. Создавая сбалансированную жизнь, и руководители, и сотрудники достигают более весомых результатов, особенно в долгосрочной перспективе. В работе HR также можно использовать данный инструмент не только для создания видения жизненного баланса, но и для того, чтобы структурировать развитие профессиональных качеств сотрудников, в таком случае можно использовать “колесо профессиональных компетенций”. А “Колесо проекта” руководители применяют для того, чтобы вместе с командой создать согласованную картину всех областей, которым необходимо уделять внимание на стадии внедрения проекта.

**\*Анна Лебедева, Директор  
Международного Эриксоновского  
Университета коучинга,  
Представительство в России, Мастер  
сертифицированный коуч  
Международной Федерации Коучинга**

Эксклюзивно для 



 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](mailto:tp@top-personal.ru)

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

# Ильдар Хусаинов «ЭТАЖИ. СИЛА УПРАВЛЕНИЯ»

*Эта книга о предпринимательстве, вмещающем в себя множество понятий. В ней подробно и откровенно от первого лица рассказывается история построения бизнес-системы на примере тюменской риэлтерской компании «Этажи», которая начала свою деятельность в 2000 году в подвальном помещении, а сегодня имеет международный статус и является лидером рынка России.*

*Алена Верещагина*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Автор специально постарался не делать особый упор на специфику риэлтерского бизнеса, чтобы изложенная информация была актуальна для любой сферы предпринимательства. Книга включает в себя 6 частей: Бизнес: начало; От эмоций к системе: рождение структуры; Человеческий фактор; Масштабирование; Совершенствование управления; Роль первого лица. Каждая из частей поделена на главы. Автор дает ценные советы, на какие ключевые моменты при построении и развитии бизнеса обратить внимание, подробно расписывает систему коммуникации и правильной организации работы с клиентами и сотрудниками компании. В книге есть подробные чек-листы, описания процессов и примеры.

По мнению Ильдара Хусаинова «бизнесменами не рождаются, ими становятся, шаг за шагом обретая знания, опыт, стремление к развитию. Но одно желание, пусть и очень сильное, еще не гарантия успеха и даже не начало пути. К сожалению, согласно статистике, 92% бизнесменов в России становятся банкротами в первые три года. От банкротства не

застрахован даже большой и сильный бизнес».

Так с чего же следует начинать успешный бизнес? Для этого надо ответить на вопрос, для чего вы его хотите открыть. По мнению автора «бизнес, открытый только ради прибыли, долго не живет». Но есть люди, которым важно открыть свое дело со своими правилами и порядком. Именно они создают крепкий и масштабный бизнес. Справедливо считается, что в любом деле первый шаг — самый трудный, порой люди долгие годы не решаются сделать его. Потому что, чтобы запустить большой процесс, необходимо накопить мощный внутренний потенциал, благодаря которому можно сдвинуть любую гору, постепенно запустив поступательное движение.

## О ПАРТНЕРСТВЕ

Автор уверен, что партнерство в предпринимательстве — один из самых важных аспектов. Благодаря надежным соратникам и единомышленникам мы получаем поддержку, избавляемся от всех страхов — главного стопора на пути к новому. Среди предпринимателей бытует мнение, что работа в тандеме — это всегда ссоры, обман, неэффективность и вообще полный бардак. Подобрать таких людей дело действительно очень ответственное и непростое. Но партне-



ры, достигшие определенного уровня зрелости, при доверии и взаимной поддержке намного быстрее добиваются успеха.

## НЕЙМИНГ

Это важнейшая часть маркетинговой стратегии компании и отправная точка в формировании положительного образа на рынке. Сегодня при открытии любой компании первым делом заказывают нейминг и разработку фирменного стиля. Идеальное название бренда согласно правилам нейминга:

- легко запоминается;
- дает представление о сфере деятельности компании;
- уникально, лаконично, не имеет негативных коннотаций;
- понятно для широкой аудитории и соответствует ее вкусам.

## ПЛАНИРОВАНИЕ С ПЕРВЫХ ШАГОВ

Открывая бизнес, важно иметь четкий план деятельности с самых первых дней. Между тем проблема многих начинающих предпринимателей состоит в том, что они, смотря в будущее, разрабатывают стратегию продвижения на двадцать лет вперед, но при этом совершенно не представ-

ляют, что будут делать в настоящем — например, в текущем месяце. Поэтому автор советует точно и ясно планировать первые небольшие шаги, так как это сделает задачи менее глобальными, а значит, более достижимыми.

## ИСКУССТВО ПОЙМАТЬ ПОТОК

Каждый прорыв происходит в период максимального эмоционального подъема, когда, четко и ясно сфокусировавшись на конкретной задаче, мы действительно способны свернуть горы. Этот поток важно поймать (не перепутав с состоянием одномоментной эйфории!) и только на его волне делать выбор.

## ЛЮБОВЬ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА

Если вы не любите свой бизнес, всерьез не трудитесь на него, результат будет несерьезным. Управление компанией — процесс, которому надо отдаваться целиком и полностью. Но личные силы и энергию следует ежедневно подзаряжать. Поэтому не меньшую важность в бизнесе играет крепкая семья, понимающая и уважающая ваше дело.

## О РИСКЕ

Сегодня мало кто хочет рисковать — из-за желаний стабильности и общего невысокого благосостояния населе-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ния. К риску чаще склонны люди состоятельные, имеющие хорошие финансовые резервы. Но при этом стоит учитывать и такой нюанс: в условиях дефицита людей, готовых рискнуть, эти «дефицитные» люди и будут получать сверхдоходы. Ведь риск прямо пропорционален доходности. При оценке риска втор разделяет их на зоны: красная (опасная), желтая (умеренная) и зеленая (безопасная). А одним из способов управления рисками видит теорию вероятности, раздел математики, изучающий закономерности, лежащие в основе массовых случайных событий и позволяющие судить о степени вероятности наступления одних событий по сравнению с другими. «К неверной оценке риска здесь ведет незнание статистических методов его оценки, определения его стоимости, под которой понимаются фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий. Правильная оценка действительной стоимости риска позволяет объективно представлять объем возможных убытков и наметить пути к предотвращению или уменьшению либо обеспечить их полное возмещение».

### ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БИЗНЕСЕ

Эмпатия играет огромную роль в предпринимательстве, особенно если

речь идет о настоящих лидерах, обладающих сильной энергетической привлекательностью при коммуникации с людьми. Их эмоциональная сила настолько велика, что они притягивают к себе, как магнит. По мнению автора книги: «активность, увлеченность, выдержанность, стремление к разнообразию, созидание нового, страх, любовь — семь важных составляющих эмоционального интеллекта, необходимые каждому бизнесмену, а испорченные отношения с сотрудниками — первый признак слабости руководителя».

### ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ

Наличие свободного капитала = уверенность, вариативность мышления, право на риск.

Каждый месяц бизнесмен советует делать Financial statement — отчет о текущем финансовом состоянии компании, вне зависимости от ее величины. Он убежден, что финансовый менеджмент — это важно. И нужно уметь инвестировать в бизнес и контролировать издержки. «Финансовая грамотность руководителя — залог успеха его компании».

### ИНТЕРНЕТ И IT-ТЕХНОЛОГИИ

Автор книги убежден, что одним из его важнейших решений было повышения веса IT в структуре издержек



**УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ – ПРОЦЕСС, КОТОРОМУ  
НАДО ОТДАВАТЬСЯ ЦЕЛИКОМ И ПОЛНОСТЬЮ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— момент, который многие недооценивают в прямом смысле этого слова. Есть несколько моментов, мешающих интернет- и IT-развитию компаний.

1. Не вовлеченность руководителя. Ситуация, когда первое лицо компании «не в теме», интернет для него — зона непознанного. Люди не любят и боятся того, чего не понимают.

2. Отсутствие работы с фокус-группами. Важный аспект, которым в нашей бизнес-культуре принято пренебрегать. Между тем именно обратная связь помогает протестировать систему.

3. Плохая коммуникация с IT-отделом.

И советы автора по этому вопросу в двух словах

- Внимательно изучите потенциал развития интернета в вашем бизнесе.

- Инвестируйте в IT.
- Будьте в курсе трендов!
- Создавайте уникальные системы!
- Дружите с программистами.
- Становитесь интернет-гуру.

## СИЛА БРЕНДА И ДРУГИЕ СЕКРЕТЫ МАРКЕТИНГА

Процессы, этапы и задачи маркетинга описаны во множестве книг, но если от слов перейти к делу, а от книг — к бизнесу, то выяснится, что основная функция маркетинга — изучение клиента и удовлетворение его потребностей. Ильдар Хусаинов категорично заявляет: «маркетинг — самая сложная организационная функция и совокупность процессов, которую только можно себе представить». При этом предприниматели, особенно на начальной стадии развития бизнеса, запрашивают ее редко, считая свои действия правильными, а достигаемые результаты — максимально возможными. А это большая ошибка.

Интересны советы автора относительно работы, как с клиентами, так и с сотрудниками.

1.

- Будьте представителем клиента в собственной компании.
- Будьте одним целым с клиентом.
- Исследуйте предпочтения клиентов.
- Изучайте обратную связь — в том числе и внутри компании.

- Делайте людей счастливыми с выгодой для себя.

2.

- В работе необходимо чувствовать своих сотрудников, понимать их цели и задачи.

- Эффективность рождается только в душах, открытых знаниям.

чениями). А задача бизнеса — трансформировать это желание в результат. Чем больше привязки к успеху компании, тем меньше будет текучки кадров и больше удовлетворенность от труда. Людям нужно дать и мотивацию, и ответственность. Руководитель должен ценить людей и осознавать их ценность.

В этой части автор подробно разбирает вопросы о том, как выбирать

## ПРОДУМЫВАЙТЕ МОТИВАЦИЮ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ

- HR — это люди и математика. Не забывайте о системе метрик!

- Прибыль компании — это инновации. Инновации — результат развития всех сотрудников.

- Система наставничества рентабельна для бизнеса. Учить других — особый талант!

- Цените «выскочек»!

### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Очень важен при построении компании, бизнеса человеческий фактор. Господин Хусаинов считает, что каждый человек хочет быть активным по своей природе (за редкими исклю-

управленцев и HR, вопросы адаптации, развития, мотивации, оценки, наказаний за преступления (если таковые случаются в компании)).

### МАСШТАБИРОВАНИЕ

Если есть возможность масштабировать бизнес — масштабируйте! Изучайте новые города. Продумывайте мотивацию для региональных сотрудников. Не бойтесь сделать первый шаг. Мечтайте и превращайте мечты в цели.

### ФРАНЧАЙЗИНГ

По мнению бизнесмена, «одна из проблем российского бизнеса заключается в том, что мы не очень любим



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вести дела в партнерстве, предпочитая «царизм» — единоначалие, единоличный контроль, принцип «Руководитель должен быть один». Между тем существует много других форм организации бизнеса. Если среди населения России провести соцопрос, то быстро выяснится: значение термина «франчайзинг» знает небольшой процент людей. А между тем это гениальное изобретение — комплексный механизм, формирующий оболочку всего бизнеса, дающий предпринимателю независимость и защиту одновременно».

**В чем здесь плюсы и секреты?**

- Франшиза снижает уровень неопределенности в бизнесе.
- Одним из механизмов, обеспечивающих высокий показатель в сетях, является постоянное взаимное обучение, расширение базы актуальных практик и решений.
- Присоединяйтесь только к сильной и проверенной системе!
- Выстраивайте взаимодействие с федеральными партнерами так, будто вы — большая компания.
- Франчайзинг низкомаржинален в моменте. Будьте готовы инвестировать в будущее.

- Будьте интересны для ваших партнеров!

- Франчайзинг стимулирует управлять будущим.

## СМЕЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ

В любом бизнесе рано или поздно встает вопрос о горизонтальной интеграции. Многие системы ежедневно делают выбор: идти ли в смежные направления, покупать ли бизнес в своей сфере или объединяться с кем-то. Правильный выбор — это концентрация на своем бизнесе. Либо выбирать направления, близкие к основному. Если что-то не получается и точка отсечения пройдена, то лучше закрыть направление. Мнение автора: «Будущее — за универсальной системой, включающей в себя смежные направления и обретающей за счет этого множество новых компетенций».

## РАЗВИТИЕ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Управленец должен обладать превосходным чувством меры, которое поможет ему принять правильное решение: сколько и во что инвестировать, в каком темпе двигаться. Хусаинов пишет в своей книге: «Я выработал пять вопросов, на которые отвечаю, прежде чем запустить новое направление. Три из них являются главными — если на них получен

отрицательный ответ, значит, с нововведениями стоит повременить.

1. Как это усилит мой основной бизнес?

2. Готовы ли мы к этому направлению?

3. Есть ли там рынок и какая там конкуренция?

• Патентуйте все свои изобретения в IT-сфере.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Параметры эффективности системы управления:

1. Заинтересованность сотрудников в общем результате .

## БУДУЩЕЕ – ЗА НЕПРЯМЫМ УПРАВЛЕНИЕМ!

4. Готовы ли мы финансово?

5. Готова ли наша управленческая команда?

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ПРАВО И КАК ЗА НЕГО БОРОТЬСЯ

• Оформляйте права на все более-менее значимые нематериальные активы.

• Даже если у вас небольшой бизнес — зарегистрируйте его название.

• Созовите совещание по интеллектуальным правам, посмотрите, все ли вам принадлежит и на какие сроки зарегистрированы права.

• Если работаете за границей, сразу же регистрируйте международный бренд.

2. Рост с опережением.

3. Инерционность системы.

4. Развитие структурной сложности компании.

5. Регенерация системы.

## ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ

Автор говорит о том, что изменения в компании нужно инициировать. И иметь хорошую систему метрик, чтобы вовремя понять, что что-то идет не так. Развивать в компании функции анализа и замены людей. Не бояться увольнять, так как от этого выигрывают и компания, и увольняемый человек. Также нужно требовать адекватную обратную связь по своим решениям. Компании, в которых ее нет, долго не живут. При планирова-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**КАК РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НАМНОГО  
СЛОЖНЕЕ ОБЪЕКТА ВАШЕГО УПРАВЛЕНИЯ, ИНАЧЕ  
СИСТЕМА РАНО ИЛИ ПОЗДНО РАЗРУШИТ ВАС**

нии перемен необходимо учредить департамент управления. И в целом руководствоваться не текущими состояниями, а тенденциями.

## ОГРАНИЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ

Теорию ограничений (Theory of Constraints) — популярную методологию управления системами в различ-

быстро перенимает ее правила. Бюджет учит мыслить шаблонно. Наши собственные суждения могут стать ограничениями. Поэтому нужно развивать гибкое мышление и подходить к процессам критически. Будущее — за непрямым управлением!

## РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

# ПОСТОЯННО ПОВЫШАТЬ ГРАДУС ЗАДАЧ

ных видах деятельности — в 1980-е годы разработал физик и философ Элияху Голдратт, автор нескольких бестселлеров в сфере деловой научно-популярной литературы. Теория ограничений в его версии базируется на поиске и управлении ключевым ограничением системы, устранение которого ведет к повышению эффективности системы в целом.

Автор выделяет несколько ограничений для компании: отсутствие амбициозности, недостаток навыков горизонтального управления, бюджетирование, неготовность расставаться с людьми, неспособность систем интегрировать онлайн и офлайн, неготовность расти. И говорит о том, что поиск и устранение этих ключевых ограничений системы ведет к повышению эффективности системы в целом. Человек, попавший в систему,

Один из самых сложных вопросов в системе управления — расстановка приоритетов: в каком объеме и куда направить имеющиеся в нашем распоряжении ресурсы. Четких инструкций не существует. Предприниматель принимает решение, каждый раз исходя из конкретной ситуации. Чтобы максимально эффективно задействовать верный ресурс, нужно глубоко понять и систему, и проблему. Для себя же бизнесмен придумал два простых правила работы с системой: «плюс один» и «минус один» о которых он подробно рассказывает в книге. Залог роста и расцвета компании, по его мнению — сверх бережливый подход к ресурсам.

## ОБ УПРАВЛЕНИИ

Управление — это процесс целенаправленного воздействия на объект с

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

целью достижения необходимых результатов с учетом ограниченных ресурсов. Параметры качества управления: конструирование системы, оптимизация и скорость. Любая сила в системе управления создается нашими руками. Чем меньше задач ставится системе, тем медленнее она растет и тем сложнее управляется. Есть всего один критерий качественного управления в долгосрочном контексте — рост

нес во всех аспектах, вплоть до подбора коллектива. Автор пишет: «Замечали ли вы, приходя в ту или иную фирму, что все ее сотрудники схожи по компетенции, внутреннему драйву и даже порой чисто внешне? В этом смысле создание бизнеса подобно зарождению Вселенной». Чтобы эта Вселенная жила и развивалась, руководителю необходимо постоянно держать в уме несколько аспектов: синхрони-

## НИКОГДА НЕ ДОВОЛЬСТВУЙТЕСЬ ТЕМ, ЧТО У ВАС УЖЕ ЕСТЬ

стоимости компании. Ильдар Хусанов рекомендует постоянно повышать градус задач. Принимать решения, подбирая точные и эффективные инструменты и оценивая влияние на систему. Тщательно подбирать своих заместителей. «Управленец — это хороший футболист, сумма единичных решений которого дает эффективный результат».

### РОЛЬ ПЕРВОГО ЛИЦА

Самый важный бизнес-процесс — тот, что происходит в голове руководителя. Решения, которые он принимает или одобряет, на 95% определяют развитие компании (особенно на первоначальном этапе), ее правила и корпоративную культуру. Предприниматель не просто управляет, он организует биз-

зация с системой, проверка источников информации, принятие решений, ретроспективный подход в работе над ошибками, уровни анализа.

### ДЕЛЕГИРУЙ!

Делегирование является одним из самых важных механизмов роста компании и людей, работающих в ней. Пять главных плюсов делегирования: экономит время, создает трамплин для роста, является оценкой потенциала сотрудника, развивает конкуренцию, служит мотивацией. По пути делегирования следует двигаться от передачи простых и неважных задач к передаче сложных и важных. Стоит делегировать одно дело разным людям и сравнить результат. При делегировании определяйте область полномочий,



ресурсную составляющую, право на риск, мотивацию и ответственность. Используйте освободившееся время для больших дел.

### ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ БИЗНЕСМЕНОВ

- Добавленная ценность — клад, спрятанный глубоко.
- В поисках неочевидного решения делите задачу на факторы.
- Смотрите на тренды и не плывите против течения. Ловите попутный ветер!
- В выигрыше всегда тот, кто первым внедрил нововведение.
- От больших рисков должно зависеть максимальное количество человек.
- Умейте увидеть положительную динамику даже в отрицательном результате.

### РОЛЬ ПЕРВОГО ЛИЦА

За слаженной работой любой компании и ее финансовыми успехами стоят конкретные люди, их диалоги, споры, определение приоритетов, механика бизнес-решений. «Во всей этой «кухне» есть своя магия». Открытость первого лица компании способству-

ет здоровой корпоративной культуре. Официоз и пафос — путь к неэффективности компании. Советы автора руководителям таковы: Поднимайте планку. Никогда не довольствуйтесь тем, что у вас уже есть. Создавайте уникальные инструменты для новой реальности. Формируйте атмосферу, оптимальную для принятия решений.

И в заключение своей книги автор говорит: «Есть такое выражение: если не можешь что-то измерить, то не сможешь этим управлять. Я бы перефразировал его следующим образом: невозможно управлять тем, что превосходит тебя. Это действительно так. Как руководитель вы должны быть намного сложнее объекта вашего управления, иначе система рано или поздно разрушит вас».

Развивайтесь. Возьмите ответственность на себя, начните с малого — поступательно стройте свой путь в том направлении, где вы решили реализоваться, чтобы потом, постепенно наращивая обороты, годиться собой, счастливо изменяя жизнь.

\*Обзор написала  
**Алена Верещагина**, менеджер по коммуникациям 

Эксклюзивно для 

# Нормативное регулирование делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти



В настоящее время в России ощущаются определённые проблемы, связанные с нормативным регулированием делопроизводства, несмотря на то, что за последние годы Правительством Российской Федерации были предприняты меры, направленные на упорядочение делопроизводственных процессов и их нормативное регулирование. Однако развитие цифровых технологий, автоматизации делопроизводства, активное использование электронного документооборота ставят вопрос о необходимости унификации подхода к схожим процессам документационного обеспечения управления в различных федеральных ведомствах.

Практика показывает, что повышение эффективности управления только за счёт технологических инноваций, таких как внедрение концепции «электронного правительства», системы межведомственного электронного документооборота и других, оказывается невозможным. Отсутствие единых подходов в условиях рекомендательного характера государственных стандартов делает целесообразным изучение состояния нормативного регулирования делопроизводства на уровне федеральных министерств и ведомств в настоящее время.

**А. И. Папков**

*Полный текст читайте в Делопроизводстве №4*

*Приглашаем оформить подписку написав нам на почту*

*[tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)*

**Некоторые люди могут считать, что цифровизация – это хайп, что там много «пены». Но я скажу, что цифровизация – это реальность**



*Дмитрий  
Буталов*

YORD

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Некоторые люди могут считать, что цифровизация – это хайп, что там много «пены». Но я скажу, что цифровизация – это реальность.

Что значит «оцифровать персонал»? Что следует делать в этом направлении, и какие цели преследовать? Бли-

А на западе сейчас быстро развивается направление «карьерный коуч» на ИИ – система, направляющая развитие каждого конкретного сотрудника. И еще много приложений. Фактически, каждый аспект деятельности и «жизненного цикла» сотрудника может быть поддержан или оценен системами с ИИ.

Больше всего, пожалуй, сейчас рынок продвинулся в автоматизации рекрутмента. Есть интересные проекты в обучении.

## КАЖДЫЙ АСПЕКТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И «ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА» СОТРУДНИКА МОЖЕТ БЫТЬ ПОДДЕРЖАН ИЛИ ОЦЕНЕН СИСТЕМАМИ С ИИ

жайшие цели «оцифровки», которые были недоступны раньше и которые сейчас, можно реализовать с помощью ИИ – это объективная, цифровая оценка состояния сотрудника (вовлеченность, удовлетворенность) и объективно оцифрованные основные компетенции. Сегодня можно получать гораздо больше и содержательнее информации по этим характеристикам.

Риск увольнения – это один из возможных видов «инсайтов», знаний, которые можно получить из оцифровки, которую я выше.

Полезна цифровизация и для обучения внутри компании. Согласно последнему отчету Softbank (ведущий мировой инвестор в инновации), именно ИИ – это технология, которая изменит все. Обучение никак не исключается. Оно отстает в плане применения ИИ, потому что довольно сложная и узкая отрасль, но тоже будет изменено. Главное, что может сделать ИИ в обучении – это полная индивидуализация обучения и работа с сотрудником не урывками (как сейчас происходит – два тренинга в году) а постоянно – потому что ИИ не устает, ему не скучно,

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

он может обработать любое количество информации (в отличие от живого тренера).

Все отрасли сегодня трансформируются через цифровизацию. Если говорить про «пену» – да ее много, но это же и показатель жизни, развития, энергии. Надо смотреть на факты – такси, банки, доставка еды, да куда не посмотри – везде реально реализуется цифровая трансформация.

свои процессы, внедряя автоматизацию везде, где это возможно. Например, первичное собеседования с потенциальными кандидатами проводит робот. Не говоря уже о том, что основной продукт стал цифровым.

Бизнес порой «засыпает» (энтропия). И часто меня спрашивают: «как не дать себе заснуть?» Честно говоря, мне не понятен это вопрос. На уровне букв и слов понятен, на уровне ситуации, ощущений – нет. Не могу себе

## **АРТЕМИЙ ЛЕБЕДЕВ ПО ЭТОМУ ПОВОДУ ХОРОШО СКАЗАЛ «КАК СЕБЯ МОТИВИРОВАТЬ? НИКАК. СИДИТЕ В Ж...Е»**

Я стараюсь как можно глубже и шире одновременно смотреть на ИИ. Очень уж я согласен с Softbank – действительно это The Next Big Thing. Сейчас прохожу курс по программированию ИИ, не для того, чтобы самому программировать, а чтобы по-настоящему понимать технологию «в глубину». Если говорить про ширину – смотрю, как ИИ применяется в разных отраслях и странах, собираю и изучаю об этом информацию постоянно.

Что касается компании Yord (мы провайдеры корпоративного обучения), то мы сейчас трансформируем

представить, чтобы я как лидер бизнеса, заснул. Сегодня рынок такой активный, что может пусть так будет? Кто уснул, тот отстал, того съели, и ладно. Естественный отбор. Вот Артемий Лебедев по этому поводу хорошо сказал «Как себя мотивировать? Никак. Сидите в ж...е».

Я полностью согласен.

Западные гуру бизнеса у нас собирают большие аудитории (Адизес, Логан, Траут...). Но до сих пор нет такого интереса к нашим спикерам, которые порой лучше знают бизнес и особен-




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ности в России. Почему так происходит? Да, у нас есть спикеры и знатоки бизнеса, но вот масштабных бизнес-мыслителей я не знаю... То есть, если появится у нас свой Траут – обязательно будет собирать Олимпийский.

Самые маргинальные бизнесы сегодня, если не брать монополии, то это разного рода IT. Наиболее перспективными, на мой взгляд, являются бизнесы, трансформирующие отрасли, соединяющие мощь современного IT и потребности материального мира. Начиная от Uber. А те, кто сейчас «засыпает», или даже недостаточно быстро бежит, такие скоро прекратят свое существование. Есть такая древнекитайская мудрость: «Скорость важ-

нее силы, точность важнее скорости». Так вот сегодня с точностью сложно, никто не способен предсказать точное направление, поэтому на первом месте скорость изменений. Быстро меняйся, проверяй гипотезы, получай обратную связь, снова меняйся. Тогда, может быть, тебе повезет. Мы говорили про бизнес мыслителей, давайте еще вспомним классику, Деминга «Вы можете не меняться, выживание не является обязанностью» – сегодня это важно не вдвойне, а в квадрате!


**\*Дмитрий Буталов, YORD,**

Эксклюзивно для 

**Справка о компании:**

Компания YORD, инновационный провайдер корпоративного обучения. На рынке с 2005 года, среди клиентов крупнейшие российские и международные бренды: ВТБ, РЖД, Coca-cola, Ростелеком, Сибур, Группа Илим, Петрович, Simple, ЛСП и много других. <http://yord.ru>



 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](mailto:tp@top-personal.ru)

# Трансформацию нельзя скопировать

*Быстрые революционные изменения предпочтительней, поскольку у людей нет возможности вернуться назад*

**УП** Как вы понимаете значение слова «трансформация»? Что происходит с компанией в этот период?

*В* моем понимании трансформация – это переход из одного устойчивого состояния в другое устойчивое состояние с изменением качественных и количественных характеристик. Трансформация может затрагивать совершенно различные области в компании: от внутренних процессов, струк-



*Аурика  
Дмитриева*

**АО «ПРОГРЕСС»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



туры до изменений взаимоотношений и культуры. Все зависит от того, в каком периоде развития находится бизнес, каковы его масштабы и задачи. В небольших компаниях или только что созданных есть период, когда роли в них распределяются стихийно. Такой подход достаточно успешен, когда важно быстро ловить шанс на рынке, так называемый «предпринимательский период». И, наоборот, в крупных

жет быть появление перед компанией задач такого уровня, с которыми ранее ей не приходилось сталкиваться.

Кроме того, мы все хорошо знакомы с необходимостью выживать в кризис. В такой ситуации многие функции и ресурсы оптимизируются. Такая трансформация обычно дается довольно просто, но не безболезненно, поскольку компания может потерять

## ПРИЧИНОЙ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЯВЛЕНИЕ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ ЗАДАЧ ТАКОГО УРОВНЯ, С КОТОРЫМИ РАНЕЕ ЕЙ НЕ ПРИХОДИЛОСЬ СТАЛКИВАТЬСЯ

структурах довольно часто действует бюрократическая система с концентрацией власти наверху и большим количеством разного вида контроля. Такие компании неповоротливы. Поэтому очень важно понимать, что «трансформация» – изменение эффективности компании под определенные задачи, и она может быть управляемой или стихийной.

очень важные функции, от которых может зависеть ее дальнейшее будущее и которые впоследствии будет очень сложно восстановить. В частности, это касается инвестиций в развитие сотрудников и их обучение. По этим причинам есть различные способы планирования изменений в компании, к которым желательно подходить осмысленно, понимая долгосрочные последствия таких решений.

**УП** Какие причины могут привести к необходимости трансформации?

— Причины могут быть абсолютно различными, но они всегда связаны с разрывом между тем, что от компании ожидают акционеры, внутренние и внешние клиенты и тем, что она в состоянии дать. Еще одной причиной мо-

**УП** Какие методы могут быть применены для трансформации компании?/Какие самые яркие примеры трансформации компании в мире Вы знаете?

— Самые известные методы: оптимизация процессов и структуры,

усложнение должностей и все виды автоматизации, а также изменение культуры. И, конечно, смена менеджмента. У каждого метода есть свои плюсы и минусы, и очень важно смотреть, в какой период он применяется, и какой опыт трансформации уже имеется у компании. Один из самых известных мировых опытов трансформации бизнеса – реинжиниринг, метод Эдвардса Деминга, который говорил,


## **95% ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАВИСИТ ОТ СИСТЕМНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ) И ТОЛЬКО 5% ЗАВИСИТ ОТ ПЕРСОНАЛА**

что 95% эффективности зависит от системной организации деятельности (процессное управление) и только 5% зависит от персонала, работающего на предприятии.

## **УСПЕШНЫМИ СТАНОВЯТСЯ ТОЛЬКО ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ УМЕЮТ ПРЕДВИДЕТЬ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ**

Это был достаточно революционный подход, который в свое время принес большой успех японским компаниям с пожизненным наймом персонала и позволил крупным корпорациям очень быстро подстраиваться под требуемый результат. Ускорение изменений, происходящих на рынке и в бизнес-среде – это вызов для любой компании,

и здесь очень важно понимать, насколько скорость реакций процессов в компании соответствует этим изменениям, не «выпадает» ли компания из них. Фактически успешными становятся только те компании, которые умеют предвидеть эти изменения.

 **Можно ли трансформировать компанию, не привлекая специалистов?**

— Я думаю, к процессу трансформации в компании специалистов привлекать просто необходимо, особенно тех, кто уже имел такой опыт либо исторически хорошо понимает взаимосвязь большего количества усло-

вий и практик, знает различные виды трансформаций и комплексный подход к ним.

В конечном итоге любая трансформация зависит от людей, которые ее проводят. И здесь очень важен их уровень развития и мотивации. Компания – это живой организм. Как и к любо-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

му живому организму здесь возможно два подхода: либо мы адаптируем и изменяем весь организм, или же применяем симптоматическое лечение его частей, что дает кратковременный

— Даже если у менеджмента есть четкая цель и план по ее достижению, он в любом случае столкнется с сопротивлением со стороны работающих в компании людей. Особенно в так на-

## ТОЛЬКО НЕБОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ЛЮДЕЙ ОТКРЫТЫ К ИЗМЕНЕНИЯМ

эффект или может вовсе разрушит систему. С моей точки зрения, очень важен системный подход. Прежде чем что-то менять, надо понимать, в каком состоянии компания находится сейчас и кто, а главное, как ей управляет. Конечно, лучшие мировые практики тоже полезно знать, но они обычно не дают пошаговой инструкции. Зачастую вся


зываемых «жестких» культурах с большим количеством контроля и страха быть наказанным. Переход из одного состояния в другое – это всегда что-то новое и неизведанное. И ошибки здесь неизбежны.

К сожалению, только небольшое количество людей открыты к изме-

## ЛЮДИ БОЯТСЯ БРАТЬ НА СЕБЯ БОЛЬШЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

сложность – это как перейти из одного состояния в другое, сколько это потребует ресурсов и времени в сложившейся ситуации.

Даже хороший пример нельзя копировать бездумно.

 **Что может послужить препятствием для осуществления трансформации в компании?**

нениям. И на это есть свои причины, которые необходимо рассматривать отдельно. Более того, компании, в которых давно ничего не менялось, устойчиво консервативны, то есть людям комфортно в текущих реалиях без дополнительных усилий. Например, это зачастую связано с тем, что одни люди боятся брать на себя больше ответственности, а другие не хотят делиться властью. С этим всегда приходится работать, но это давно не секрет.



**УП** Как узнать, когда компании необходимо трансформироваться и перейти на новый уровень? И всем ли это необходимо?

— Теории постоянных улучшений, так не свойственные российскому менталитету, говорят о том, что компания все время должна подстраиваться под рынок, развиваться и развивать своих сотрудников. Вопрос: это должно идти скачками, когда кто-то наверху понял, что так жить уже нельзя, или речь о живом организме, который все время меняется? Мы, например, знаем, что есть компании, которые находятся постоянно в изменении, и для них слово

## **КОГДА КОМПАНИЯ ВСЕ ВРЕМЯ НАХОДИТСЯ В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ: ТОГДА ВСЕ ЧАСТИЧНО ОТВЕЧАЮТ ЗА ИЗМЕНЕНИЕ КОМПАНИИ, И ОНО ПРОИСХОДИТ НА ВСЕХ УРОВНЯХ**

«трансформация» привычное. Им не нужно ставить цель и к ней идти. И, конечно, все это очень зависит от уровня зрелости лидера, его дальности видения, способностей предвидеть и управлять системами такого размера.

С моей точки зрения, быстрые революционные изменения предпочтительней, поскольку у людей нет возможности вернуться назад.

Развитие всегда подразумевает трансформацию. Организм должен расти, развиваться и быть здоровым. Эти факторы здоровья для бизнеса давно известны, но компании не так часто ими пользуются.

**УП** Трансформация компании – это единоразовая мера или необходимы должность или отдел для поддержания изменений?

— Это интересный вопрос. Сейчас на рынке мы все больше встречаем разовые мероприятия, которые в большинстве случаев дают положительный эффект. Конечно мне, например,

больше нравится, когда компания все время находится в процессе трансформации: тогда все частично отвечают за изменение компании, и оно происходит на всех уровнях.

Наиболее эффективным в данном случае методом управления я бы назвала тот, в котором нет консолидации власти наверху. Она распределена равномерно, и все ее уровни поддер-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

живают друг друга. В таком случае каждый сотрудник системы ответствен за результаты и способы его достижения.

Стоит заметить, что крупные предприятия, в которых вся власть сконцентрирована наверху, тоже очень успешно проводят трансформации, даже вопреки культурным сопротивлениям. Однако они не обходятся без потерь, в частности человеческих ресурсов, и носят разовый характер. Пережили – и слава Богу.


 **Цифровая трансформация – будущее уже наступило?**

— Наступило, но пока, к сожалению, не для всех. Развитие технологий идет

намного быстрее, чем способность людей их осваивать. Не все люди могут развивать свои компетенции, но очевидно, что для эффективной работы вам придется постоянно изучать новое и совершенствовать свои навыки, в том числе в сфере IT. Все без исключения компании используют в управлении инструменты автоматизации процессов. Думаю, что успешными будут только те компании, для которых трансформация станет привычной реальностью.

**\*Аурика Дмитриева, Директор по управлению персоналом АО «ПРОГРЕСС»**




Эксклюзивно для 

#### Справка о спикере:

С 2018 года Аурика занимает должность Директора по управлению персоналом в АО «ПРОГРЕСС». Аурика обладает более чем 20-летним опытом работы в сфере управления персоналом в крупных российских и западных компаниях таких, как «Русагро», «Интерпайп» и «Сентравис».

Аурика Дмитриева окончила ЛГУ по специальности «Психолог-преподаватель», Университет Пьера Мендеса-Франса по специальности «Управление персоналом», входящий в Топ-40 вузов Франции, а также Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов по специальности «Управление персоналом».



 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](mailto:tp@top-personal.ru)

**Тарифно–  
квалификационные  
характеристики работы,  
как признаки трудовых  
отношений.  
Судебная практика**

*Виктория  
Мариновская*

 Рострудинспекция систематически рассматривает обращения граждан, связанных с нарушением трудовых прав, касающихся уклонения от оформления трудовых договоров, в связи с чем проводит внеплановые проверки соблюдения трудового законодательства и норм трудового права работодателей. В судах подобные исковые заявления так же не являются редкостью.

На что же опираются суды, разрешая подобного рода споры и признавая сложившиеся отношения между работодателем и работником либо трудовыми, либо гражданско-правовыми?

Анализ судебной практики показывает, что основными опорными точками при принятии решений являются фактические данные, указывающие на признаки трудовых отношений, к примеру, на стабильный характер работы, штатное расписание и на тарифно-квалификационные характеристики работы.

**Наличие именно трудовых отношений может быть подтверждено**

**ссылками на тарифно-квалификационные характеристики работы**



Рассматривая судебную практику по делам, касающимся неверного толкования и применения норм трудового права работодателем, относительно отношений по поводу использования личного труда граждан, приходится отмечать, что наиболее частыми причинами обращения работника в суд является заключение гражданско-правового договора, фактически регулирующего трудовые отношения между работником и работодателем, вместо трудового договора, а при разрешении споров об установлении факта трудовых отношений суды общей юрисдикции исходят из подтверждения наличия трудовых отношений ссылками на тарифно-квалификационные характеристики работы, должностные инструкции и любым документальным или иным указанием на конкретную профессию, специальность, вид поручаемой работы.

В качестве примера решение № 2-239/2016 2-239/2016(2-2786/2015;) ~ М - 3152/2015 2-2786/2015 М-3152/2015 от 31 марта 2016 г. по делу № 2-239/2016, принятое Промышленным районным судом г. Курска от 31 марта 2016г. Истец обратилась в суд с иском (с учетом уточнения) к ответчику об установлении факта трудовых отношений, внесении записи в трудовую книжку, взыскании

невыплаченной заработной платы, компенсации за неиспользованный отпуск, заработной платы за время вынужденного прогула и компенсации морального вреда, мотивируя свои требования тем, что она в период времени с 09.11.2010г. по 20.11.2015г работала у ответчика в должности продавца-фасовщика переборщика яиц на оптовом складе продуктов питания, и была допущена к работе ответчиком, однако трудовой договор заключен не был. Режим рабочего времени был установлен с 09:00 часов до 17:00 часов, выходные дни – суббота, воскресенье. Заработная плата истца была установлена: оклад в размере минимальной заработной платы по Курской области плюс премия в размере до 100% от оклада ежемесячно. Начиная с июля 2015г. в связи с финансовыми проблемами заработную плату работникам выплачивать перестали. 20.11.2015 года истец в очередной раз требовала погашения задолженности по заработной плате за 4 месяца. Ответчик в ответ на требования отстранил истца от работы и сказал, что с 20.11.2015г. она уволена. Согласно выписке Пенсионного фонда РФ от 03.12.2015г., ответчик в течение всего периода работы истца не платил за нее взносы в ПФ РФ. Проверив материалы дела, выслушав объяснения сторон, суд пришел к выводу, что следует удовлетворить иски истца.

Анализируя данное дело, стоит отметить, что суд в принятии своего решения руководствовался тем, что исходя из ч. 2 ст. 67 ТК РФ следует, что если трудовой договор не был оформлен в письменной форме, однако работник фактически приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его уполномоченного представителя, то трудовой договор считается заключенным и работодатель обязан не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения к работе, оформить трудовой договор в письменной форме. Согласно ч. 4 ст. 11 ТК РФ в тех случаях, когда судом установлено, что договором гражданско-правового характера фактически регулируются трудовые отношения между работником и работодателем, к таким отношениям применяются положения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Суд опирался на правовую позицию Конституционного Суда Российской Федерации, изложенную в Определении от 19.05.2009 г. № 597-О-О – суды общей юрисдикции, разрешая подобного рода споры и признавая сложившиеся отношения между работодателем и работником либо трудовыми, либо гражданско-правовыми, должны не только исходить из наличия (или отсутствия) тех или иных формализованных актов (гражданско-правовых договоров, штатного расписания и

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



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

т.п.), но и устанавливать, имелись ли в действительности признаки трудовых отношений и трудового договора, указанные в ст. ст. 15 и 56 Трудового кодекса Российской Федерации.

Суд отметил, что из приведенных в этих статьях определений понятий «трудовые отношения» и «трудо- вой договор» не вытекает, что единственным критерием для квалификации сложившихся отношений в качестве трудовых является осуществление лицом работы по должности в соответствии со штатным расписанием, утвержденным работодателем, – наличие именно трудовых отношений может быть подтверждено ссылками на тарифно-квалификационные характеристики работы, должностные инструкции и любым документальным или иным указанием на конкретную профессию, специальность, вид поручаемой работы.

По смыслу статей 11, 15 и 56 Трудового кодекса РФ во взаимосвязи с положением части второй статьи 67 названного Кодекса, согласно которому трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя, отсутствие в штатном расписании должности само по себе не исключает возможности признания в каждом конкретном случае отношений между работником, заключившим договор и

исполняющим трудовые обязанности с ведома или по поручению работодателя или его представителя, трудовыми – при наличии в этих отношениях признаков трудового договора.

Таким образом, в суде было установлено, что между истцом и ответчиком с 09.11.2010 года сложились трудовые отношения без оформления трудового договора. И суд удовлетворил требования истца.

Такая же позиция прослеживается в определении Верховного суда РФ №57-КГ18-4 от 23 апреля 2018г., когда суд отметил, что наличие именно трудовых отношений может быть подтверждено ссылками на тарифно-квалификационные характеристики работы, должностные инструкции и любым документальным или иным указанием на конкретную профессию.

Тогда в ходе судебного слушания было установлено, что истец обратилась в суд с иском к ответчику об установлении факта нахождения в трудовых отношениях, о взыскании заработной платы, компенсации за нарушение установленного срока выплаты заработной платы, компенсации морального вреда. Поданную кассационную жалобу Верховный суд удовлетворил, поскольку в силу того что в соответствии с правовой позицией Конституционного Суда Российской Федерации, изложенной в пун-

кте 2.2 определения от 19 мая 2009 г. № 597-0-0, в целях предотвращения злоупотреблений со стороны работодателей и фактов заключения гражданско-правовых договоров вопреки намерению работника заключить трудовой договор, а также достижения соответствия между фактически складывающимися отношениями и их юридическим оформлением федеральный законодатель предусмотрел в части четвертой статьи 11 Трудового кодекса Российской Федерации возможность признания в судебном порядке наличия трудовых отношений между сторонами, формально связанными договором гражданско-правового характера, и установил, что к таким случаям применяются положения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права (абзац третий пункта 2.2 определения 11 Конституционного Суда Российской Федерации от 19 мая 2009 г. № 597-0-0). Данная норма Трудового кодекса Российской Федерации направлена на обеспечение баланса конституционных прав и свобод сторон трудового договора, а также надлежащей защиты прав и законных интересов работника как экономически более слабой стороны в трудовом правоотношении, что согласуется с основными целями правового регулирования труда в Российской Федерации как социальном правовом государстве (статья 1, часть 1; статьи 2 и 7 Конституции Российской Федерации) (абзац четвертый

пункта 2.2 определения Конституционного Суда Российской Федерации от 19 мая 2009 г. № 597-0-0). Указанный судебный порядок разрешения споров о признании заключенного между работодателем и лицом договора трудовым договором призван исключить неопределенность в характере отношений сторон таких договоров и их правовом положении, а потому не может рассматриваться как нарушающий конституционные права граждан. Суды общей юрисдикции, разрешая подобного рода споры и признавая сложившиеся отношения между работодателем и работником либо трудовыми, либо гражданско-правовыми, должны не только исходить из наличия (или отсутствия) тех или иных формализованных актов (гражданско-правовых договоров, штатного расписания и т.п.), но и устанавливать, имелись ли в действительности признаки трудовых отношений и трудового договора, указанные в статьях 15 и 56 Трудового кодекса Российской Федерации.

И Верховный суд так же отметил, что из приведенных в этих статьях определений понятий «трудовые отношения» и «трудовой договор» не вытекает, что единственным критерием для квалификации сложившихся отношений в качестве трудовых является осуществление лицом работы по должности в соответствии со штатным расписанием, утвержденным работодателем, - наличие именно трудовых

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

отношений может быть подтверждено ссылками на тарифно-квалификационные характеристики работы, должностные инструкции и любым документальным или иным указанием на конкретную профессию, специальность, вид поручаемой работы.

Об этом же говорит и определение СК по гражданским делам Верховного Суда РФ от 5 февраля 2018 г. № 34-КГ17-10 – истец обратился в суд с иском к ответчику о признании отношений трудовыми, взыскании заработной платы и компенсации морального вреда, указывал на то, что в силу действующего законодательства работа, выполняемая им, входит в единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих и могла осуществляться им только на основе трудовых отношений.

Проверив материалы дела, обсудив доводы кассационной жалобы и письменные возражения на нее ответчиком, Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации нашла жалобу истца подлежащей удовлетворению

**Отсутствие тарифно-квалификационных характеристик работы является признаком договора подряда.**

Тому подтверждение – апелляционное определение Санкт-

Петербургского городского суда от 14.11.2017 № 33-16544/2017 вынесенное Санкт-Петербургским городским судом 14 ноября 2017 г. N 33-16544/2017о признании договоров подряда недействительными, установлении акта трудовых отношений, взыскании задолженности компенсации морального вреда.

Истец обратился в Московский районный суд Санкт-Петербурга с иском к ответчику о признании договоров подряда недействительными, установлении факта трудовых отношений между ним и ответчиком в период с 02.02.2016 по 23.04.2016; взыскании задолженности по заработной плате в размере 27 000 рублей; взыскании компенсации морального вреда в размере 50 000 рублей; взыскании судебных расходов в размере 5 600 рублей. В обоснование своих требований указал, что 02.02.2016 между ним (исполнитель) и ответчиком (заказчик) был заключен договор подряда. Указанный договор был заключен на срок по 29.02.2016, ориентировочная стоимость работ по договору была определена в размере 25 747 рублей. Предметом договора являлось выполнение исполнителем по заданию заказчика работ и/или услуг: доставить груз от места складирования к месту проведения строительно-монтажных работ в объеме 60000 тн км на объекте заказчика. 10.03.2016 между сторонами был заключен договор подряда N 2687

на срок по 31.03.2016, ориентировочная стоимость работ по договору была определена в размере 28 506 рублей. Предмет договора N 2687 был аналогичен предмету договора N 2678. После окончания срок действия договора подряда, истец продолжал работать до 23.04.2016, при этом с ним трудовой договор заключен не был.

Истец в данном деле указывал, что между ним и ответчиком фактически сложились трудовые отношения, поскольку он был ознакомлен с распорядком дня, ему выдана спецодежда, он исполнял обязанности водителя, подчиняясь механику гаража.

Однако судебная коллегия установила, что в соответствии с Определением Конституционного Суда РФ от 19.05.2009 N 597-О-О суды общей юрисдикции, разрешая подобного рода споры и признавая сложившиеся отношения между работодателем и работником либо трудовыми, либо гражданско-правовыми, должны не только исходить из наличия (или отсутствия) тех или иных формализованных актов (гражданско-правовых договоров, штатного расписания и т.п.), но и устанавливать, имелись ли в действительности признаки трудовых отношений и трудового договора, указанные в статьях 15 и 56 Трудового кодекса Российской Федерации.

Статьями 15, 16 Трудового кодекса Российской Федерации определено, что трудовые отношения это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Разрешая спор и принимая решение об отказе в удовлетворении требований истца, исследовав представленные сторонами доказательства, судебная коллегия исходит из того, что истцом не представлено доказательств, подтверждающих возникновение трудовых отношений.

Т.е. истец не смог предоставить доказательства, подтверждающие наличие трудовых отношений между ним и ответчиком – кадровых решений в отношении истца не принималось (соответственно отсутствуют и письменные доказательства), трудовой договор не

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

заклучался, приказов о приеме истца на работу и об увольнении не издавалось, в трудовую книжку записи о трудовой деятельности не вносились и трудовая книжка работодателю не передавалась. Какие-либо письменные доказательства, подтверждающие выполнение истцом трудовой функции, подчинение правилам внутреннего распорядка в организации работодателя, получением заработной платы, суду представлены не были.

Таким образом, судебная коллегия определила в исковых требованиях отказать.


Резюмируя вышеуказанное, хочется подчеркнуть, что тарифно-квалификационные характеристики работы являются важным признаком трудовых отношений, и как только работодатель определяет за работником конкретные должностные обязанности, вести речь о договоре возмездного оказания услуг не представляется корректным с точки зрения норм трудового права.

И не случайно Департаментом оплаты труда, трудовых отношений и социального партнерства от 20 декабря 2018 года N 14-3/ООГ-10216 (О применении Единого тарифно-квалификационного справочника), было опубликовано письмо, в котором ведомство еще раз напоминало и разъясняло, что в трудовом договоре с работником указывается его трудовая функция, то есть работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации или конкретный вид поручаемой работнику работы, тем самым еще раз подчеркивается, что трудовой договор имеет свои специфические признаки и всегда требуется точное разграничение сфер воздействия договора ГПХ и трудового договора.

**\* Виктория Мариновская**

Эксклюзивно для 



 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](mailto:tp@top-personal.ru)





## Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search  
head hunting  
scoring

## Развить

компетенции

management competencies  
менторинг в HR  
soft skills

# HR revolution

## Открыть

новые горизонты  
карьеры

советы директоров  
топ-менеджеры

## Повысить

качество корпоративного  
управления

интерим-менеджмент  
команды под задачу

Казарезова Ольга

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

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

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

КОУЧИНГ

ОЦЕНКА  
ПЕРСОНАЛА

ИГРУНА  
HRD

ВЫГОРАНИЕ

КАДРОВЫЙ  
БИЗНЕС

РЕКРУТМЕНТ

ОБУЧЕ-  
НИЕ

ЛИДЕРСТВО

ИСКУССТВЕННЫЙ  
ИНТЕЛЕКТ

К  
С  
У

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



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](mailto:tp@top-personal.ru)





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

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](http://www.hr-people.ru)  
[petrova@hr-people.ru](mailto:petrova@hr-people.ru)



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



# Как **УДВОИТЬ** продажи?

с помощью тренинга **Сергея Семенова**

10 лет на рынке




**4** декабря  
г. Москва,  
отель **SAVOY**

- ✓ **Да, это вполне реально узнать на тренинге.**
- ✓ **Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.**
- ✓ **Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.**
- ✓ **Конечный итоговый результат:** Повышение объема продаж за счет повышения эффективности работы сотрудников с клиентами: через повышение процента конверсии (способность менеджера превратить первичный контакт в заказ), за счет увеличения среднего размера заказа. Повышение активности сотрудников в работе. Повышение мотивации участников к высоким результатам в работе. Формирование плана достижения достижение целевых показателей в работе. Формирование необходимых знаний и навыков для достижения целевых показателей в продажах



**1. Стоимость участия 15000 руб.**

**(включая обед, книгу, сопровождение консалтинга, подписку на )**

**2. Для подписчиков  участие БЕСПЛАТНО**



**4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,**

**почта [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU) WatsApp +7(926)350-18-81**

**организатор Журнал**

