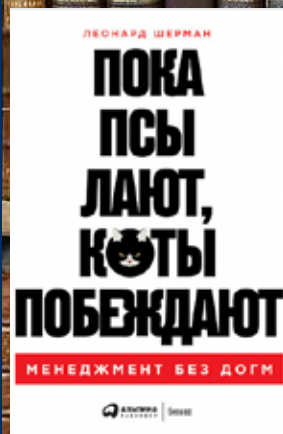


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные номера по календарю "Прогноз" – 71852, 70555, 72635;

Главная тема: **НОВИНКИ ДЕЛОВЫХ КНИГ**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****УТ** желает всем читателям успеха**в Новом 2020 году, вспоминая****насыщенный уходящий год.***Успехов в бизнесе!**Главный редактор ИД**Александр Гончаров*

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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Всего предусмотреть нельзя, и на этапе реализации стратегии может появиться нечто, к чему не были готовы изначально...

Их вытесняют из рейтингов компании, более соответствующие трендам...



Бадри Дзамиашвили

Вишинг таким образом не предотвращается, не обнаруживается и даже не оставляет никаких цифровых следов в системе...

Удивительной особенностью купленных девайсов стал их выход из строя примерно после 2 месяцев работы...



Татьяна Тулупова,
ВИТОВЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Виктория Петрова
HR-менеджер

Руководители не умеют по-другому руководить

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Татьяна Арсенова
HR-менеджер

Когда мы говорим про бренд работодателя, мы говорим про конкретную аудиторию

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Дмитрий Синяков
HR-менеджер

Почему бы не начать с предложения помощи, обмена опытом и знаниями

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Екатерина Киселева
HR-менеджер

Воспринимая работу по-разному, можно создавать совершенно разные условия для привлечения и удержания персонала

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Сергей Прудный
HR-менеджер

Вашний друг бизнес – не государство, а человек бизнес

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Анна Герасимова
HR-менеджер

Дистанционный стиль управления – да, но не в ущерб

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Евгений Захаренко
HR-менеджер

Взрослеть начинают не работники, а руководители. Это процесс, который происходит в жизни каждого

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Степан Лихачев, Ольга Мухоморова, Александр Дур, Илья Мельничук, Наталья Рогова, Игорь Гусев, Илья Козловский, Андрей Сидоров, Андрей Сидоров

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Дарья Кравцова
HR-менеджер


Изменяя культуру – это долгий и сложный путь

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Михаил Рыбаков
HR-менеджер

Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Екатерина Федоткина
HR-менеджер

Важно помнить, что ИИ – это только бизнес

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Олег Давыдов, Илья Мельничук, Сергей Гусев, Олег Гусев, Игорь Курбанов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Михаил Лобанов
HR-менеджер

Будущее России в руках честных предпринимателей

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Ольга Мельникова
HR-менеджер

Развитие кадрового потенциала – важный элемент любого бизнеса

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Самозанятые: Выход из тени и развитие бизнеса?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Роман Старостин
HR-менеджер

Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Валентин Власов
HR-менеджер

Выход из тени – это процесс, который происходит в жизни каждого

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Сергей Прудный
HR-менеджер

Хороший руководитель – тот, кто умеет организовать работу так, чтобы все работало без него

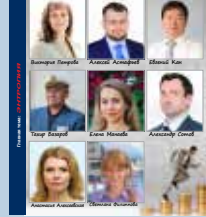
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Владимир Яковлев
HR-менеджер

Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Игорь Бузов
HR-менеджер

На старом рынке можно найти только то, что было в прошлом, а не то, что будет в будущем, которое мы сами строим

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Владимир Яablokov
HR-менеджер

Кризис в экономике – это не повод для паники, а повод для того, чтобы начать развиваться и манипулировать

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

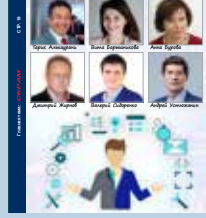
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Владимир Авдеев
HR-менеджер

В кризисной ситуации не важно, как вы чувствуете себя, важно, как вы чувствуете себя другие, и тогда только можно двигаться вперед

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Екатерина Мельникова
HR-менеджер

Самозанятые – это не просто люди, а люди, которые умеют управлять собой и своим бизнесом

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Валерий Бекасов
HR-менеджер

Двадцать лет спустя, а не сейчас

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Валерий Власов
HR-менеджер

Руководитель должен обладать способностью быть предвидящим

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ




Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

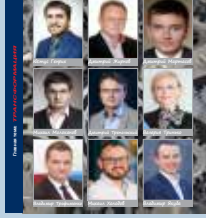
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Татьяна Бузова
HR-менеджер

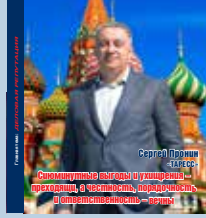
Кризисные ситуации – это не повод для паники, а повод для того, чтобы начать развиваться и манипулировать

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Успешный руководитель – это человек, который умеет управлять людьми

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Сергей Прудный
HR-менеджер

Самозанятые – это не просто люди, а люди, которые умеют управлять собой и своим бизнесом

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Валерий Леонтьев
HR-менеджер

Автоматизировать можно только уже выстроенный в компании процесс

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Екатерина Мельникова
HR-менеджер

Кризис – это не повод для паники, а повод для того, чтобы начать развиваться и манипулировать

Содержание

5

СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА
Мы из сегодняшнего дня пытаемся заглянуть в будущее
Бадри Дзамиашвили

12

КОММЕНТАРИИ
Как не потерять уважение Ваших руководителей к самым совещаниям?
Наталья Боровикова, ВТОВЕ

15

КОУЧИНГ
Партнерский стиль – тренд будущего
Александра Прицкер, GlobalCoaching

22

НОВОСТИ
В Германии жестко наказали учительницу из России за обман системы

23

СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ
Вишинг неуловим....
Татьяна Тулупьева, ВТОВЕ,
Александр Тулупьев, Максим Абрамов

29

ОБЗОР КНИГИ
Команда А
Владимир Шумков

37

ОБЗОР КНИГИ
Биохакинг: Руководство по раскрытию потенциала организма
Владимир Шумков

47

БЕЗОПАСНОСТЬ И ПЕРСОНАЛ
Кто ответит за дырку в МКС?
Наталья Добровольская, эксперт УП

51

ТРУДОВОЕ ПРАВО
Не спешите сокращать зарплаты в 10 раз «новым методом»
Александра Шишкина, эксперт УП

53

ТРУДОВОЕ ПРАВО
Не факт, что иные суды назовут горшок горшком
Сергей Слесарев, эксперт УП

55

ТРУДОВОЕ ПРАВО
Таким макарон можно всем сокращать зарплату... распугав всех и вся
Виктория Мариновская, эксперт УП

57

ПОСТРЕЛИЗ
People Investor 2019

59

НОВИНКИ ДЕЛОВЫХ КНИГ

№43
(551)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.12.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Мы из сегодняшнего дня пытаемся заглянуть в будущее



Бадри
Дзамиашвили

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что предполагает управление стратегией компании?

 лучше пояснить на сравнении оперативного управления и стратегического. Оперативное управление живет настоящим временем и управляет текущими процессами и задачами, а стратегическое управление живет будущим и управляет выбором векторов долгосрочного развития компании и решениями, имеющими высокую стоимость и большую глубину последствий.

Стратегическое управление можно поделить на этапы. Прежде чем реализовывать стратегию, ее нужно выбрать, а до этого нужно смоделировать возможные сценарии, для моделирования нужно предположить, как изменится рынок, а для таких предположений нужно анализировать тренды.

Сложность такой работы в неопределенности будущего. Мы можем лишь приблизительно спрогнозировать его. Но этого «приблизительно» достаточно, чтобы понимать, что на горизонте 3-5-7 лет – потребитель будет, наш «продукт» останется уни-

кальным, конкуренты не смогут скопировать наши «фишки» и т. д. Мы из сегодняшнего дня пытаемся заглянуть в будущее, представить потенциальный рынок, его участников и выбрать место на этом рынке для себя и понять, как будем конкурировать.

УП Кто и как должен заниматься стратегией компании?


— В небольших компаниях, выбором стратегии занимаются собственники, чаще интуитивно. В крупных компаниях решения будут за советом директоров, но в анализе и разработке будут участвовать департаменты развития, стратегические комитеты, аналитики, внутренние и внешние эксперты. Если еще в разработку будут вовлечены будущие исполнители стратегии, то будет больше шансов ее реализовать.

УП Какую аналитику нужно собрать и как потом ее синтезировать в стратегию?

— Нужно не просто одновременно собрать данные, а делать это постоянно, иначе компетенция по сбору и анализу данных не сформируется. Нам нужно понимать, что происходит или будет происходить с нашей отраслью. Она как будто живет своей жизнью, а мы за этой жизнью наблюдаем. Определяем, что влияет на развитие отрасли. Например, меняется законодательство - как это скажется на отрасли? И так оцениваются несколько десятков

трендов меняющих нашу отрасль в будущем. Как изменится потребитель? Как в изменившейся отрасли себя поведут конкуренты? Какими конкурентными преимуществами мы сможем добиваться успеха? Вереница вопросов, собрав ответы на которые, можно предположить скорость и глубину развития отраслевых изменений и приступить к моделированию возможных сценариев собственного развития. Выбор лучшего сценария и дает нам основу для стратегии.

нельзя, и на этапе реализации стратегии может появиться нечто, к чему не были готовы изначально. При таком событии менеджмент будет решать, как реагировать, возможно, придется корректировать стратегию.

 **Но ведь и люди меняются. Как разрабатывать стратегию по персоналу?**

— Люди меняются, и это нужно учитывать. На дистанции 2-3 года изменение не заметно, а на дистанции 15 лет разница явно видна. Изменение

ВСЕГО ПРЕДУСМОТРЕТЬ НЕЛЬЗЯ, И НА ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НЕЧТО, К ЧЕМУ НЕ БЫЛИ ГОТОВЫ ИЗНАЧАЛЬНО


 **Закон Мерфи – стратегия игнорирует плохие моменты?**

— Нет, не игнорирует. На этапе анализа стратегия не делит объекты или события на плохие или хорошие. Они анализируются как внешние условия игры. Например «ветер» это внешнее условие, что нам делать – защищаться от него или использовать – это наш выбор.

На этапе детализации стратегии возможные риски предполагаются, анализируются и готовятся планы реакции на них. Но всего предусмотреть

людей это одна сторона, другая сторона изменение палитры профессий и компетенций. Технологии бурно развиваются, вслед за технологиями появились специальности, которых вчера не было, и появятся еще новые профессии. Происходит такое расслоение – будет группа «традиционных» профессий с большим предложением на рынке, снижающимся спросом и группа «новых» профессий с ярким дефицитом и растущим спросом. Важный вопрос стратегии по персоналу – «как мы обеспечим бизнес персоналом «новые» профессии».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Почему Вы считаете, что стратегия не разрабатывается на строго определенный срок?

— Стратегия разрабатывается на определенный срок, просто он разный у разных компаний.


Например, сравним Атомную Электростанцию со сроком окупаемости 20 лет и интернет магазин, окупающийся за 4 месяца. Понятно же, что необходимая глубина планирования в этих двух случаях разная. Разнятся условия работы в этих отраслях (динамика отраслевых изменений, барьеры входа и выхода, капиталоемкость, надзор и т. д.), и будут отличаться сроки стратегий.

Когда компании из одной отрасли ориентируются на разные сроки планирования, это уже зависит от мастерства и предпочтений менеджмента каждой компании.

 Как Вы консультируете компании?

— Я помогаю построить систему управления стратегией тем, кто только задумался о «стратегировании» или помогаю систематизировать работу над стратегией тем, у кого такая работа отрывочно ведется. Обычно это компании среднего бизнеса, которые понимают, что при растущем масштабе нужно долгосрочное виденье на свое развитие и хотят более систем-

ного подхода к конкурированию. В такой работе вместе с топ-командой мы создаем органы управления стратегией, определяем этапы стратегического цикла, формируем вопросы для анализа, настраиваем сбор данных, создаем инструменты оценки возможных сценариев и шаблоны документов и т. д. На финальной стратегической сессии команда компании смоделирует возможные сценарии развития и выберет лучший для реализации. В результате кроме стратегии компания получает систему воспроизводства стратегии.

 Почему средний срок пребывания компании в списке Fortune-500 8 лет? Неужели лидеры бизнеса не управляют стратегией?

— Вопрос ведь не в восьми годах, а в том, что лидеры приходят и уходят. Конечно, компании управляют стратегией и поэтому попадают в топ мировых рейтингов. А выбывают, потому что их вытесняют из рейтингов компании, более соответствующие трендам. 20-30 лет назад в топах были нефтяные компании, сейчас в топах компании из области IT.

Поясню на таком примере — есть рейтинги певцов или музыкальных групп и прошлогодний лидер уступил лидерство кому-то другому, это не значит, что он стал петь хуже, но на новомодный стиль он не переключился, рамки прошлого амплуа ограничи-




ИХ ВЫТЕСНЯЮТ ИЗ РЕЙТИНГОВ КОМПАНИИ, БОЛЕЕ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТРЕНДАМ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вают, но в шоу бизнесе он останется и на плаву удержится.

У компаний, которые не управляют стратегией, проблемы не с местом в рейтинге, а с выживанием.

 Как Вы считаете, почему CEO «Тойоты» говорят о гибели компании в 2023 году, поскольку она уступит электрокарам с искусственным интеллектом от Mercedes, BMW и Tesla?


— Я такого заявления не слышал, скорее всего фейк. Ведь странно звучит от CEO, его задача в обратном — обеспечить успех, да и Тойота — текущий мировой лидер в продажах. Ну ладно, мысль, что традиционный автомобиль рано или поздно уступит место электрокару, здравая. Но не через 3 года и не все автомобили. Попробуйте себе задать вопрос, если в ближайшие три года вам нужно будет купить автомобиль, какой вы выберете? Это электрокар?

И если все традиционные автопроизводители в более менее похожих условиях, то Тесла в отличие от них действительно имеет иные карты на руках. Самые козыри в другой компании Маска, в компании, которая планирует обеспечить глобальный доступ к интернету. Обеспечив такой доступ, компания соберет дивиденды с каждой «новой» машины, кем бы она не производилась, ведь автопилоту, видео на-

блюдению, сервисному помощнику и т. д. нужно будет онлайн подключение к интернет сети «без мертвых зон». Создается часть экосистемы, необходимой всем.

 Могут ли 3D-принтеры полностью заменить привычные заводы и фабрики?

— В рамках тех материалов, с чем уже могут работать такие принтеры, могут заменить штучные производства. С развитием и удешевлением технологии могут заменить мелкосерийное производство. Но массовое, крупносерийное и непрерывное пока не заменят, проиграют в скорости и себестоимости.


 Какие возможности Вы видите в развитии искусственного интеллекта?

— Колоссальные возможности. Везде, где алгоритмом можно заменить человека, есть место ИИ.

Вы сегодня уже общаетесь с чат-ботами, это пробник ИИ. Уже действуют и более сложные алгоритмы, например, системы поддержки принятия врачебных решений. В обычной практике врач не может иметь опыта больше, чем наработал, а с подключением ИИ он получает доступ к опыту тысяч коллег через накопленную базу знаний и анализ ИИ. Все мотивирующие спикеры советуют для развития выйти из зоны комфорта, а ИИ — это путь, на-

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

оборот, в более комфортное управление ситуацией, с меньшим стрессом, с меньшей ролью индивидуальных знаний, с меньшим персональным развитием.


 **Как предвидеть, как поведут торговые войны США и Китай?**

— Раньше была такая шутка

— А не проще взять «все» и поделить на «всех»?

— Не получится. Потому что «всех» много, а «всего» мало.

В нашем случае это про конкуренцию, про разделение выгод. Конкурентные войны были и будут. Просто конкурируют бизнес-единицы огромного масштаба. Россия должна искать возможности получить от их борьбы дивиденды для себя.


 **Скажите, кем из наших современников, по Вашему мнению, российский бизнес мог бы гордиться?**

— Если не про фамилии, а про компании, то мне нравится, как Яндекс

умудряется генерировать большое количество проектов, в том числе, и не связанных на первый взгляд с основными своим профилем. И не просто генерировать, но и успешно вести. Люди сегодня, снующие по городу с желтыми квадратными рюкзаками, и не думали пару лет назад, что будут связаны с одной из ведущих интернет-компаний. Такие подходы говорят о нешаблонном мышлении, о способности меняться и в отличие от большинства компаний делать это проактивно — самим менять экосистему.

***Бадри Дзамишвили,**
советник по стратегии



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 



*выражает свою благодарность спикеру
Бадри Дзамишвили за интервью*

Как не потерять уважение Ваших руководителей к самым совещаниям?



*Наталья
Боровикова*

ВІТОВЕ



Совещания топ-менеджмента оказываются избыточно формализованными, если в компании царит безапелляционно автократический стиль управления. Скучающие лица – типичная иллюстрация отчетных докладов и публичных разносов. Мы привыкли критиковать такого рода совещания, называя их «театром одного актера», но существует ведь и проблема прямо противоположного характера. В «демократических» компаниях совещания организуются достаточно часто и с минимальной результативностью. И если сравнить демократические «посиделки» с автократическими «вызовами на ковер», то диктатура оказывается продуктивнее хотя бы потому, что все участники получают указания и предельно конкретный импульс к действию, и ни у кого не возникает желания «прогулять». Что же касается демократической «говорильни», то ее эффект сводится к взаимному «поглаживанию», внимание участников отвлекается от решения насущных задач и, наконец, самым опасным последствием такого рода встреч является «групповое единомыслие», когда все члены команды готовы ради очень хороших отношений затопить собственный «корабль».

Если на совещании вспыхивает конфликт – это не проблема, потому что

при разумном подходе его можно направить в конструктивное русло или же, в конце концов, разрешить индивидуально или простой ротацией. Проблема – когда вы понимаете, что у вас в кабинете «слишком тихо» или «слишком благодушно». *Продуктивность совещания – индикатор состояния команды.* Если в команде нарушена коммуникация, то на встрече руководителей это сразу видно: вырисовываются коалиции и зоны замалчивания, которые, по сути, означают скрытое протестное поведение, относящееся к ключевым вопросам. Генеральному директору позволяют высказаться, но он постепенно теряет представление о том, что же реально происходит. К сожалению, многие руководители привыкли думать, что конфликт – всегда плохо, и на совещаниях склонны гасить его «любой ценой» при малейшем проявлении, хотя столкновение противоположных мнений вполне может породить новое нестандартное решение или выходящее за привычные рамки видение ситуации.

Если вы не боитесь конфликтов, то уважение к вам как руководителю и менеджеру растет. В этом смысле одна из важнейших задач – научиться управлять своим состоянием, потому что всё, что может быть сказано, способно задеть вас лично. Необходимо отделять включенность в обсуждение, то есть свою осознанность в отношении происходящего, от эмоциональной вовле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ченности. Любая деловая коммуникация сродни многополосному шоссе, и ваши реакции должны быть опосредованы бизнес-целью и ролью и, тем не менее, искренни. Яркой иллюстрацией к этому тезису является эволюция отношений Авраама Линкольна и Эдвина Стэнтона. Когда Линкольн назначил Стэнтона своим министром, многие подходили к новоизбранному президенту США высказать свое недоумение: Стэнтон во время предвыборной кампании обзывал Линкольна последними словами. Линкольн отвечал, что именно Стэнтон лучше остальных подходит на должность военного министра. Через некоторое время Стэнтон стал самым преданным его соратником. Если вы уверены в себе, то устойчивы к оценкам других и способны извлечь максимум пользы из обратной связи.

Инструменты развития команды первого уровня, в том числе и те из них, которые касаются проработки конфлик-

тогенных факторов для достижения командной синергии, мы планируем рассмотреть на конференции «Команда первых», которая состоится в Санкт-Петербурге 14 февраля 2020 года. Сопровождения вполне могут рассматриваться как инструмент развития команды, когда они сочетают в себе коучинговые и модерационные техники, направленные на достижение определенной бизнес-цели, а не являются дружеским чаепитием с обменом мнениями или тривиальным зачитыванием отчетов.

***Наталья Боровикова,**
Директор по GreenBox консалтинговой группы **ВИТОВЕ**



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Наталья Васильевна Боровикова - директор по GreenBox консалтинговой группы ВИТОВЕ, бизнес-консультант, модератор, эксперт в области управления изменениями, автор книг «Модерация - конструктор изменений для вашего бизнеса», «B2B-продажи: системные инструменты / Социально-психологические инструменты».



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

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

Партнерский стиль – тренд будущего

Идут споры о том, что коучинговый стиль управления (КС) применялся уже очень давно, он просто тогда так не назывался. Ваше мнение?



лидеры и раньше умели использовать коучинговые компетенции: работая с сотрудниками, командами, партнерами, руководитель не только ставил задачу, но и умел расспрашивать, чтобы узнать мнение команды



**Александра
Прицкер**

GlobalCoaching

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



или другого человека. Поэтому КС – это не что-то принципиально новое. Я уверена, что отдельные его элементы в управлении присутствовали всегда, и руководители использовали КС из-за своей внутренней зрелости как лидеров. Когда в команде были талантливые сотрудники, которые хотели брать ответственность, которых важно было развивать, руководитель применял КС автоматически, интуитивно, потому что этот стиль был органичен взаимодействию с мыслящими и активными людьми. А текущий тренд таков, что время не ждет, пока руководитель станет понимать КС и использовать его по назначению, лидеру важно уже владеть им как осознанной компетенцией. У лидеров больше нет времени на пробы и долгий путь к личной зрелости как почву для освоения КС. Глобальные бизнес-процессы требуют осваивать коучинговые компетенции и начинать их демонстрировать раньше, чем руководитель мог бы прийти к этому интуитивно.

Какие глобальные процессы я имею в виду. Например, ориентация на человека. Наш культурный код постепенно усваивает уважение к другому, к его уникальности. Этот процесс диктует совершенно другую коммуникацию. И в компании приходят все больше сотрудников поколения Z, людей, для которых важен партнерский стиль общения. В ситуации VUCA, в нашем непрогнозируемом, нестабильном

мире, руководителю нужны быстрые решения. А для этого ему необходимы мнения и идеи разных людей.

Повсеместно стоит вопрос энергетических ресурсов руководителей. Нарращивать их возможно, только если люди рядом с лидером думают, находят решения, развиваются.

Исчез тренд ориентации на харизматичного руководителя, который только за счет своих гениальных идей обеспечивал успех предприятию. Организации движутся вперед благодаря раскрытию талантов сотрудников и теряют креативный персонал, если ориентированы только на яркую личность руководителя и командный стиль. Мы имеем дело с поколением сотрудников, которые не работают только за деньги, они работают за интерес, за свое развитие, за удовлетворенность быть в команде, за раскрытие собственного таланта, за возможность решать сверхзадачи и приносить пользу. Им неинтересно быть винтиками системы, эта история завершилась.

Само время сейчас создает запрос на КС, и мы наблюдаем, что он стал более очерченным, оформилась технология обучения руководителей коучинговыми компетенциям. Это не значит, что нужно отказываться от директивного стиля, коучинг – не панацея, он один из. Каждый стиль управления хорош в конкретной ситуации, но, чтобы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




руководитель мог отвечать на вызовы времени, ему следует проявлять большую гибкость, уметь управлять непрямо в том числе.

КС – это всегда больше, чем умение задавать вопросы. Это инициатива и ответственность, уважение к партнеру (отношение равных), это умение получить «продукты мышления» других людей (решения, идеи), это о том, как вести диалог с сотрудником, чтобы он воплощал задуманное, чувствовал, что он способный, рос профессионально и лично через такие разговоры. То же с командами. В коучинговом формате руководитель создает общее поле видения и решение ситуации, в котором люди лучше слышат и понимают друг друга, и у них появляются новаторские идеи, а также идет развитие отношений между людьми.

И как я уже говорила, сейчас мы находимся в той точке развития КС, когда он стал оформленной технологией: понятно, чему учить руководителей и как. Я убеждена, что лидеров нужно обучать коучинговым компетенциям для руководителей, а это не одно и то же с понятием «быть коучем». Лидерам не нужно становиться стопроцентными коучами, им не нужен весь тот объем знаний, который предлагается внешним профессионалам. У внешнего коуча другие задачи, например, трансформация другого человека,

он находится на глубине внутреннего мира человека, а для руководителя приоритетней навыки, которые помогают раскрывать потенциал сотрудников, развивать их, находить сильные решения для прогресса бизнеса. Чтобы быть гибким, эффективным руководителем, лидеру нужно умение управлять через коуч-компетенции, и именно на этом базируется обучение КС.

 **КС – это проба принципиально нового формата управления или вариация стиля?**

— Повторю свою мысль: раньше лидеры использовали коучинговые элементы в управлении интуитивно, сейчас это оформленный стиль, технология, улучшенная версия того, что было раньше. Для меня эта версия отвечает глобальным трендам бизнеса и учитывает современные знания о людях: как работает мозг человека, как думает человек, что ему помогает/мешает находить решения и справляться с трудностями и развиваться.

Коучинг соединяет знания позитивной психологии (например, умение слушать), менеджмента (инструменты целеполагания и стратегический менеджмент), спортивной психологии, восточной философии (от умения быть осознанным до умения проживать момент, быть здесь и сейчас) и других областей. А дополняется это

эkleктическое знание современными открытиями, например, в нейронауке. Раньше люди бизнеса мало интересовались, при каких условиях человек думает эффективнее, как один человек может создавать условия другому на уровне диалога, чтобы этот другой думал продуктивнее. Теперь мы обращаем внимание на эти процессы.

Теперь, обладая коуч-компетенциями, руководители умеют договориться в начале диалога, что они с партнером ищут в разговоре, какова цель, они умеют давать прямую коммуникацию (не путать с обратной связью) – умеют провести разговор от начала до конца в соответствии со структурой коучингового диалога. Если руководители такие люди, которым важно делать самостоятельно, развивать мышление, находить идеи, получать знания, то КС – это *musthave* для них.

Какие коучинговые компетенции нужны руководителю? Когда вступаешь с другим человеком в партнерский формат отношений, хочешь создать ему такие условия, чтобы в режиме реального времени у него происходили озарения по поводу какого-то вопроса, то начни его уважать и воспринимать как талантливую. Умение видеть в собеседнике человека с потенциалом, способного найти решение, отражает тренд человекоориентированности. Партнерская компетенция идет вразрез с паттерном руководителей

считать себя самыми умными. И если лидер оставляет вокруг себя только таких людей, которые подыгрывают ему и поддерживают у него иллюзию по поводу себя «я самый», то следующие, более системные компетенции не работают у такого руководителя. Системные компетенции: как договориться на цель разговора, как создавать безопасное пространство для человека, чтобы он мог смело думать, как слушать, как задавать вопросы, как осуществлять прямую коммуникацию. С полным списком компетенций можно познакомиться на сайтах разных международных федераций коучинга, также основные компетенции коучинга для руководителей описаны в моей книге «Диалоги на уровне мозга. Компетенции коуча в коммуникации лидера XXI века».

Как оценить выгоды КС?

— В коучинге идут замеры целеполагания, и оценивается все довольно четко – насколько клиент продвинулся из точки А в точку Б. Работая с поведением человека, коуч поддерживает его в развертывании новых стратегий мышления и новых поведенческих привычек для достижения положительных результатов. А изменение поведения само по себе ценно. Я хочу сказать, что успешное изменение поведения является показателем финансовой ценности КС. Это то, что предшествует росту ROI, вовлеченности персонала,


удержанию сотрудников. Если понимать, какое поведение сотрудника вы хотите изменить и к какому поведению прийти, то в дальнейшем с помощью разных методов обратной связи, вы сможете понять, сработал ли коучинг, изменились ли показатели производительности работника. Еще одна выгода КС – это уровень внутренней энергии руководителей. Когда сотрудники берут на себя ответственность и проявляют инициативу, у лидера появляется больше энергии и больше желания двигаться к стратегическим задачам бизнеса, ставить амбициозные цели.

 **Как убедить руководство компании в том, что “игра стоит свеч”?**

— Есть такое мнение, что задача развития компании - это развитие менеджмента. Я согласна с этим суждением, и считаю, что обучение коуч-навыкам усиливает менеджмент, а в итоге и организацию. Если менеджмент умеет больше как руководители, то это сказывается на результатах бизнеса.

Как это может выглядеть на практике. Можно вовлечь руководителей в создание пилотной группы. Лидеры, заинтересованные в применении КС, могут стать первооткрывателями коучинговой культуры управления в компании. На примере их обучения, последующей практики и результатов, компания сможет увидеть преимуще-

ства коучинга. В дальнейшем эти лидеры смогут вдохновлять развитие коучинговой культуры в компании.

 **А сами люди к КС готовы по определению, или их вначале надо изучить?**


— Есть критерии людей, с которыми стоит практиковать КС. Коучинг используется в ситуациях, когда человеку важна партнерская коммуникация. Когда ему интересно искать решение, когда у него есть готовность брать ответственность за результат, когда человек получает удовольствие от процесса – ощущает себя более талантливым, ему нравится, что мозг работает, он чувствует свой потенциал. Такой человек не воспринимает КС как нечто навязанное «сверху».

КС сработает, если люди привыкли к командной системе взаимодействия и у них есть желание двигаться в другом русле, в более недирективном. Тогда КС целесообразно вводить по нарастающей: сначала отдельные элементы, потом больше и больше, тем самым развивая сотрудников. Этот стиль важен для представителей поколения Z, для креативных, талантливых и высокоэкспертных людей.

Если перед вами новичок, то ему нужно показать, как и что делать, и КС здесь не уместен. То же с человеком, который выполняет работу по алгорит-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

му, технологичную задачу «1, 2, 3...», ему не нужен коучинг, ему нужен прописанный бизнес-процесс.

 **Каким уровнем подготовки должны обладать те, кто начнет внедрять КС?**

— Тем, кто организывает освоение коуч-компетенций для руководителей стоит знать, что он понимает рынок под термином «коучинг», чтобы не запутаться и не принести своему руководителю некоучинговые компетенции, которые ему могут продать под видом коучинга. Скажу банальность, но очевидно, что под названием «коучинг» до сих пор продают и консалтинг, и психотерапию, и бизнес-тренерство, и менторинг. Программы коучинга для руководителей должны обучать всему технологическому процессу по компетенциям, а не просто отдельным элементам – обратной связи, модели GROW – это не тот технологический процесс, по которому управленцев обучают коучингу во всем мире. В мировой практике суть обучения КС – научить руководителя вести хорошие партнерские диалоги со своими сотрудниками и командами на основе коучинговых компетенций.

Когда я училась в Джорджтаунском университете (США), то была удивлена, что в программе подготовки лидеров (политиков и руководителей крупных компаний) дают знания именно

о компетенциях коуча. Пока в России остаются провайдеры, в чьих программах нет четкой трактовки термина «коучинг» (принятой в международном коучинговом сообществе) и того, чему и как обучать руководителей.

Когда ищите программу обучения КС для руководителей, стоит выбирать такую, которая основана на зарубежном опыте, которая учит руководителей применять коуч-навыки, такую, в рамках которой лидер может получить обратную связь на основании того, чему он научился.

 **Кто и почему может быть против?**


— Сами руководители могут не захотеть осуществлять управление в коучинговом формате. Желание быть главным и рулить может разойтись с первой компетенцией – быть партнером для других людей. И тогда эту историю лучше не открывать. Уменьшать себя, свое эго, развивая других, – это может быть вызовом для руководителей, потому что некоторые лидеры могут связывать переход на КС с потерей статуса и уважения подчиненных.

 **Сколько месяцев занимает закрепление? Может годы?**

— Не верю, что КС можно освоить за два дня и потом успешно работать в нем. Люди возвращаются в свои пат-

терны. Оптимально весь учебный процесс наработки и укрепления навыков занимает 1,5-2 месяца: обучиться компетенциям, применить их в деле, закрепить, получить обратную связь от ментора и снова практиковать. Здесь еще важно то, как мы будем понимать, что руководитель научился.

Я думаю, к обучению важно возвращаться раз за разом, доращивать компетенции, усиливать их, обращаться за профессиональной поддержкой на протяжении времени. В нас слишком сильное противостояние изменениям, если человек осваивает КС за два дня и потом не развивает, я на 98% уверена, что он вернется к прошлым моделям поведения.

 Где не стоит внедрять КС (виды бизнеса...)?


— Не стоит внедрять КС в корпоративной культуре, для которой партнерские отношения между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководителями не реалистичны.

Если организации не близки темы развития партнерства, уважения к другим людям, то коучинг не сработает в такой компании. Никто не будет вкладывать силы в продвижение коучинговой культуры, не будет переживать за это внутренне, и внедрение КС будет формальным.

Если сами лидеры организации на уровне ценностей считают, что мнение сотрудника не важно. Если руководители не готовы воспитывать в себе умение уважать других людей и вести с ними диалоги, а не монологи.

***Александра Прицкер,**
директор Международного
университета **GlobalCoaching**




Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Александра Прицкер – MCC ICF (3-я в России), executive coach, президент ICF Russia Chapter (Российское представительство Международной федерации коучинга) (2018-2019), президент «Национальной федерации коучей и менторов» (Россия), директор Международного университета GlobalCoaching

В Германии жестко наказали учительницу из России за обман системы

 роженка России Виктория Петровна Волк, живущая в Германии, лишилась статуса госчиновницы, который дает многочисленные государственные льготы, и была уволена с работы в связи с тем, что взяла больничный и уехала вместе с дочерью в Австралию на месяц, не получив официальный отпуск.

Более 25 лет назад Виктория переехала из Москвы в ФРГ. Начала работать учительницей. Ее дочь Натали стала знаменитой после участия в проекте «Будущая топ-модель Германии», обручилась с Франком Отто (наследник бизнеса каталожной торговли «Отто»), который на 40 лет старше. Deutsche Welle отмечает, что светская жизнь дочери-модели была не такой яркой, как дело ее матери.

В 2015 году в Австралии снималось шоу «Я - звезда, вытащи меня отсюда». Для участия в этом шоу пригласили и дочь Виктории Волк – Натали. Конечно, Виктория должна была сопровождать свою дочь, которой было 19 лет. Несмотря на то, что официального отпуска не дали, Виктория все равно улетела в Австралию, взяв больничный.

Образовательный департамент города, где работала Виктория, узнал о фальсификации больничного. Было принято решение о ее наказании путем перевода в другую школу, которая была расположена в 40 км от дома, и снижения заработной платы. После того, как Волк не согласилась и подала в суд, в образовательном департаменте решили, что россиянку необходимо наказать строже. Уголовный суд приговорил ее к штрафу за фальсификацию документа.

Позже в административном суде решился вопрос и о ее увольнении. Викторию обвинили в том, что она «обманула доверие коллег и учеников» и «повредила репутации и школы, и всей общественно-правовой системы». На последней апелляции суд подтвердил первоначальное решение. Виктория Волк потеряла работу, статус госчиновницы и такие льготы, как: гарантия пожизненной занятости с хорошей зарплатой и возможность не платить отчисления в пенсионный фонд, а также на страхование от безработицы.

Вишинг неуловим....



Александр Тулупьев



Максим Абрамов



Татьяна Тулупьева

ВІТОВЕ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Как, на Ваш взгляд, приемы СИ используются в сферах управления, образования, в психологии, в военных структурах? Можно примеры и их анализ?

Когда мы говорим о приемах социальной инженерии, то подразумеваем деятельность, которая носит название социоинженерная атака (СИА). Наше определение СИА чуть более узкое, чем дает Кристофер Хэднеги в своей книге. В нашем понимании – это набор прикладных психологических и аналитических приемов, которые злоумышленники применяют для скрытой мотивации пользователей публичной или корпоративной сети к нарушениям устоявшихся правил и политик в области информационной безопасности. Целью злоумышленника является получение несанкционированного доступа к информации или самой информации. И становится понятно, что социоинженерные атаки на настоящем этапе могут осуществляться в любой из сфер человеческой деятельности. Наша команда активно занимается анализом и описанием таких атак, в своих публикациях мы приводим примеры. Но здесь хотелось бы привести замечательный

пример, связанный с одной закрытой организацией. В ней было принято решение переходить на электронный документооборот, но осуществлять его не посредством электронной почты или других ресурсов через Интернет, а посредством флешек. Вскоре после этого рядом с обозначенной организацией был открыт ларек, где, в том числе, продавались флешки, и действовала акция, заключающаяся в моментальном обмене неисправного девайса на новый. Многие сотрудники организации закупили в этом ларьке необходимые устройства в связи с новыми правилами документооборота. Удивительной особенностью купленных девайсов стал их выход из строя примерно после 2 месяцев работы.

Часть сотрудников, столкнувшихся с проблемой, воспользовались акцией и стали менять приобретенные флешки. Естественно, на неисправных носителях оставались документы. Спустя некоторое время закономерность обнаружили, выяснилось, что ларек действовал в соответствии с интересами злоумышленников. Когда нам руководитель какой-нибудь крупной и серьезной организации говорит том, что у них с информационной безопасностью все хорошо, поскольку у сотрудников нет выхода в Интернет с рабочего места, мы понимаем, что этот руководитель не осведомлен о возможностях современных социальных инженеров и злоумышленников. И

его самоуверенность в защищенности играет злоумышленникам только на руку.

 **Вишинг – чем он опасен для компаний?**

— Этот вид атаки можно рассмотреть одновременно с двух сторон. Если вишинг направлен непосредственно против сотрудника компании, то он опасен тем же, чем и любые другие неприятности, с которыми сталкиваются сотрудники. Допустим, посредством вишинга злоумышленнику удалось создать контекст для завладения крупной суммой денег сотрудника компании. Скорее всего, такой

ми информации, люди менее охотно пользуются услугами организаций, замешанных в них: не запоминают данные карты в различных агрегаторах, например, таких как такси, аренда жилья; идут в банк-конкурент, который не был замешан в крупных инцидентах; выбирают другой интернет-магазин.

Еще стоит добавить, что вишинг не опосредуется компьютерными системами. Как бы мы не распределили права доступа, как бы мы ни мониторили поведение пользователя в корпоративной компьютерной сети (например, чтобы выявить аномалии и тем самым прервать развитие потенциально вредоносного процесса), это

ВИШИНГ ТАКИМ ОБРАЗОМ НЕ ПРЕДОТВРАЩАЕТСЯ, НЕ ОБНАРУЖИВАЕТСЯ И ДАЖЕ НЕ ОСТАВЛЯЕТ НИКАКИХ ЦИФРОВЫХ СЛЕДОВ В СИСТЕМЕ

сотрудник будет сосредоточен на этой проблеме, на какой-то период утратит эффективность работы. Вишинг, направленный не на конкретного сотрудника, а на компанию, очевидно опасен, поскольку может преследовать разные цели. Среди таких целей может быть прямой финансовый ущерб организации, компрометация каких-то критичных документов, издержки для репутации. После крупных инцидентов, связанных с различными утечка-

все не помогает при вишинге. Вишинг таким образом не предотвращается, не обнаруживается и даже не оставляет никаких цифровых следов в системе, чтобы потом можно было хоть что-то расследовать. То есть, вишинг опасен еще и тем, что он позволяет получить информацию от санкционированных пользователей в обход компьютерных систем/сетей и в обход части традиционных методов защиты.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Как сотрудникам донести серьезность сохранения информации вплоть до имени компании?

— Можно выделить четыре этапа в этом процессе.

1. В первую очередь оценить, что мы хотим защитить от распространения/от несанкционированного доступа. Важно понять, какую информацию сделать общедоступной, а какую – предоставлять только после аутентификации обратившегося. В организации нужно четко определить уровни критичности информации и уровни доступа сотрудников к этой информации.

УДИВИТЕЛЬНОЙ ОСОБЕННОСТЬЮ КУПЛЕННЫХ ДЕВАЙСОВ СТАЛ ИХ ВЫХОД ИЗ СТРОЯ ПРИМЕРНО ПОСЛЕ 2 МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ

2. Затем, поскольку будет чрезвычайно затратно сделать из каждого сотрудника специалиста в области ИБ, стоит понять, на какие категории разбить персонал в части уровня подготовки противостояния СИА. И здесь нам на помощь приходит построение профиля уязвимостей сотрудника. Мы полагаем, что та или иная уязвимость пользователя/сотрудника, которой может воспользоваться злоумышленник, связана с определенными личност-

ными особенностями. Зная психологические особенности сотрудников (а эта информация имеется во многих организациях с серьезным отбором персонала), можно предположить выраженность уязвимостей у каждого конкретного сотрудника и возможные вредоносные (даже невольные, случайные) действия, на которые он способен. И уже под эти уязвимости формировать информационное и обучающее воздействие.


3. Нам кажется, очень важно проводить тренинги для сотрудников компаний, где информировать о возможных вариантах атак, способах им противостоять. Здесь так же следует

подчеркнуть, что сотрудники разные, имеют разные личностные особенности, в разной степени подвержены различным социоинженерным атакам, в разной степени восприимчивы к информации в отношении политик конфиденциальности. Например, в одном крупном банке тренинг по информационной безопасности проходит в режиме онлайн. Сотрудникам предлагают посмотреть видео и ответить на вопросы. Большая часть сотрудников

пользовалась списком правильных ответов, чтобы успешно пройти тренинг. Вероятно, информацию о серьезности вопроса необходимо доводить несколько раз в разных формах, использовать методы привлечения внимания сотрудников, опираться на особенности восприятия.

4. Особо стоит подчеркнуть важность обновления информационных документов, программ подготовки, пентестинга... Мы привыкли обновлять базы данных антивирусов, их новые версии загружаются по интернету. Причины понятны: с течением времени появляются новые и новые компьютерные вирусы. Точно так же с течением времени появляются новые и новые приемы или сценарии реализации СИА. Становятся известны случаи их применения. Эти события нужно вовремя выявлять, готовить информацию и доносить до сотрудников.

В книге обсуждается пентестинг – имитация СИА на персонале и анализ полученных результатов. Вместе с тем топ-менеджерам и владельцам бизнеса должны быть интересны и смежные вопросы: насколько эффективна система анти-СИА мероприятий, какой эффект они получают на каждый вложенный рубль, какова степень защищенности от СИА персонала в целом или отдельных подразделений, что нужно исправить, сколько это будет стоить.

 **Болтун – находка для шпиона!**
Как бы Вы сегодня трансформировали эту мысль?

— Наверное, так же, если воспринимать эту фразу с чуть большим уровнем абстракции, чем прямое прочтение. Неосведомленный об угрозах, непринимая всерьез угрозы, недостаточно настороженный сотрудник по отношению к угрозам, интенсифицировавшимся в коммуникативном поле – находка для СИА-злоумышленника. Такой сотрудник – ворота, через которые можно «вынести» любую, в том числе, самую ценную информацию.

Это большая проблема и большая задача, как разработать и реализовать программу по модификации поведения сотрудников. Тем не менее, при правильном подходе можно достичь «правильно сконфигурированной настороженности» у подавляющего большинства сотрудников. Лучше всего начать с того, чтобы они привыкли аутентифицировать собеседника и проверять «объем его прав» всякий раз, когда это определено политикой компании.

В целом же речь должна идти о формировании определенного среза корпоративной культуры.

Кроме того, если понимать буквально, «болтливость», «недостаточная на-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стороженность» могут быть признаками наличия особых уязвимостей к СИА у пользователя/человека. И если такой сотрудник ценен, то может потребоваться работа не только специалиста по информационной безопасности, но и консультанта-психолога.

 **Как на практике стоит использовать мысли автора книги?**

— Здесь опять же взгляд может быть достаточно широким. Можно использовать мысли автора как полезную инструкцию для начинающего злоумышленника социального инженера. Но если рассуждать в контексте информационной безопасности в компании, то мысли автора могут способствовать повышению информированности сотрудников. Информированность позволяет идентифицировать некоторые атаки, проявлять осмторительность, правильно действовать в спорных ситуациях. Информированность позволяет еще и правильно выстроить профилактическую работу, подобрать упреждающие мероприятия, не позволяющие социоинженерной атаке оказаться успешной. А значит, сохранить информацию организации в целостности и неприкосновенности.


***Татьяна Тулупьева,**
кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного

института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, бизнес-тренер, эксперт Консалтинговой компании **ВИТОВЕ**

***Александр Тулупьев,** доктор физико-математических наук, профессор, профессор кафедры информатики Санкт-Петербургского государственного университета, главный научный сотрудник лаборатории теоретических и междисциплинарных проблем информатики Санкт-Петербургского института информатики и автоматизации РАН.

***Максим Абрамов,** кандидат технических наук, руководитель лаборатории теоретических и междисциплинарных проблем информатики Санкт-Петербургского института информатики и автоматизации РАН, доцент кафедры информатики Санкт-Петербургского государственного университета.



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для 

Команда А

УИТНИ ДЖОНСОН

КОМАНДА



Модель обучения и мотивации
для профессионального роста
ваших сотрудников

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ажется, нет особенного секрета в конкурентоспособности и эффективной работе компании, если руководитель постоянно ставит перед подчиненными пусть и непростые, но очень интересные задачи, делая всё для развития сотрудников.

Так считает Уитни Джонсон, специалист в области коучинга, инвестиций и консалтинга, автор книги «Команда А: Модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников».

Если вам интересно, как стать боссом, на которого подчиненные считают за счастье работать, как дотеле серенький коллектив превратить в слаженную команду первоклассных специалистов, – значит, пришла пора познакомиться с этой книгой.

В начальных главах У. Джонсон, на примере одной преуспевающей фирмы, формулирует тезис: радикальный подход к управлению персоналом – одно из условий делового и финансового благополучия современной компании. Упомянутая У. Джонсон компания успешно развивалась, используя стратегию управления кадровыми ресурса-

ми. Руководитель компании ставил во главу угла постоянное обучение персонала, и образовательный цикл в фирме шел без перерыва. Таким образом, каждый сотрудник в ходе непрерывного повышения профессионального уровня совершал личный прорыв, радикально меняя карьеру. Собственно, формы и методы непрекращающегося повышения профессионального уровня – тема продолжительного интересного разговора уважаемого автора с большой читательской аудиторией.

По мнению У. Джонсон, только личный прорыв способствует инновациям, бросает вызов существующим устоям, хотя и не дает взамен четкой альтернативы. Если ситуация с перспективами развития непонятна, на такой случай очень хороша концепция S-образной кривой, известная благодаря социологу Э. Роджерсу. В чем суть этой концепции, разъясняет У. Джонсон:

«В сфере инвестиций эту модель используют для расчета скорости, с которой инновация будет внедрена и проникнет на рынок (т. е. позволяет сделать непредсказуемое предсказуемым). У нижнего основания S прогресс относительно невысок, и это продолжается до переломного момента – изгиба кривой. Затем следует стремительное движение по крутому подъему, которое снова замедляется по мере того, как насыщенность рынка приводит к выравниванию кривой – верхушке S».

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

У. Джонсон использует S-образную кривую, анализируя развитие и изменения карьеры конкретного человека: «Так, ранний этап новой работы — нижняя часть S — порой похож на каторгу: мы не видим причинно-следственных связей, огромные усилия приводят к едва заметным результатам. Между тем понимание принципа действия модели позволяет избежать разочарований в этот период. По мере того как мы в течение многих дней, недель и месяцев приобретаем опыт, мы ускоряемся в своем движении по S-образной кривой и взлетаем на вершину мастерства, обретая присущее этому этапу чувство уверенности. Мы взбудоражены, наши нейроны выстреливают — это комфортная зона. По мере приближения к мастерству задачи становятся все легче и легче. На первых порах это доставляет удовольствие, но, поскольку мы перестаем наслаждаться получением новых знаний, нам может стать скучно. Если слишком долго оставаться на вершине кривой, плато превращается в пропасть».

По У. Джонсон S-образная кривая есть у всех. Но если сотруднику глубоко безразлична работа в фирме, это не значит, что S-образная кривая у него отсутствует — он не увлечен работой. Естественно, что у первоклассной команды совокупность кривых обучения. Кстати, У. Джонсон делится и способом определения S-кривой у всей команды, в зависимости от того, на каком этапе

совершенствования единомышленники находятся. Таким образом, S-кривая — универсальный удобный инструмент как для определения, так и для планирования профессиональных прорывов. Если одна кривая пройденный этап, руководитель обеспечивает условия перехода к очередному прорыву — на новую кривую. Автор напоминает: ежедневная задача босса — поддержка уровня увлеченности сотрудников, ибо обратное — угроза для роста.

Без учета S-кривой у личного профессионального прорыва У. Джонсон выделяет 7 этапов (катализаторов), подчеркивая: к главе компании эти процессы имеют прямое отношение.

Чтобы сотрудники продвигались по S-кривой, автор предлагает руководителю определиться с правильными рисками. Например, новый сотрудник напряжен, работает на пределе. Проще всего такого уволить. Но начальник может и нивелировать ситуацию, допустив в отношении к своему сотруднику правильно выбранный риск: например, конкурентный или рыночный. Конкурентный риск возникает при прямой конфронтации, когда идет состязание за одну перспективную возможность с немалым количеством соперников.

Рыночный риск предполагает иную конкуренцию. Например, сотрудник советует руководителю создать новую позицию, соответствующую своей ква-

лификации. В случае положительного ответа перед работником откроется вакансия с нулевой конкуренцией.

У. Джонсон считает, что в основном люди склоняются к конкурентному риску, ведь открытая вакансия — это безопаснее, чем должность, которой еще не существует. И вот совет автора руководителям: нанимая нового сотрудника или перемещая старого на новую должность, отдавайте предпочтение рыночному риску. Взяв на себя рыночный риск, такие руководители привлекают сотрудников в ту сферу, где нет других игроков, так увеличивая шансы на успех.

Еще важный момент, который отмечает У. Джонсон: выявить и с выгодой для компании использовать уникальные способности сотрудника. Это черта прогрессивного руководителя. Если босс из таких, «покорение S-образной кривой обучения пойдет как по маслу», с оптимизмом заключает автор книги.

Часто в компании есть недостаток квалификации, внешней поддержки или финансирования. С одной стороны такое угнетает прогресс, с другой — может стимулировать творческую мысль в коллективе, включить изобретательность. В компаниях, где много сложных задач, но нехватка ресурсов, руководителям вряд ли стоит сдерживать сотрудников к проявлениям творчества.

Зато ограничивать во времени своих подчиненных при их прохождении по S-образной кривой У. Джонсон считает полезным правилом для руководителя. Подчиненные достигают высоких индивидуальных показателей, а коллектив становится более функциональным. Временные рамки необходимы, они мотивируют и акцентируют внимание.

У опыта в работе тоже есть негативная сторона: владеющий опытом идет рука об руку с врагом всякого развития — ощущением привилегированности. И здесь заслуга умных руководителей будет заключаться в том, что они одобряют своих подчиненных, но без возвеличивания.

Регрессивное движение с целью дальнейшего роста — очередная черта продвинутого руководителя, который обязательно поддержит процессы дополнительного образования или повышения квалификации своих сотрудников во временный ущерб быстрому развитию предприятия. Зато потом такая щедрость окупится.

Пусть некоторые испытания в работе боссу и его подчиненным покажутся некомфортными. В этих случаях руководителю лучше не останавливать подчиненных от прохождения таких испытаний, а поддерживать их.

Подробно касается У. Джонсон процессов открытия вакансий и трудоу-

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

стройства, как важных составных существования и развития организации. Автор считает, что в процессе найма сотрудников при использовании стратегии S-образной кривой необходим пересмотр традиционных методов. При этом необходимо предварительное определение спектра важных функций, а также личных качеств кандидата. У. Джонсон предлагает руководителю проанализировать собственные эмоциональные мотивы, оправдывающие поиск нового сотрудника.

Нанимать надо тех, кто готов пробовать новое и не боится начать с нижнего участка S-образной кривой. Ищущим работу следует выбирать руководителей, которые чутки к талантам, в движении к профессионализму, а также инициирующих переходы на новые кривые. Поэтому при приеме на работу руководителю лучше обращать внимание не на компетентность, а на большой потенциал. Искать новых и перераспределять старых сотрудников следует так, чтобы они начинали с нижнего участка S-образной кривой. Не следует забывать о поощрении новых кадров, так инвестируя в их развитие.

Анализируя потенциальную должность, руководителю лучше продиагностировать работу всего коллектива.

У. Джонсон рекомендует вести поиск способных сотрудников среди нестандартных категорий кандидатов с уче-

том стратегии S-образной кривой, что предполагает рыночный риск: игру на поле, которое отвергают другие. Именно так компании обеспечивают высокие шансы на победу. И в кадровой политике надлежит думать о будущем фирмы, ориентируясь на долгосрочное развитие персонала. Во благо себе и организации такой босс обязательно будет оценивать кандидатов на основе их природных склонностей и готовности совершать личные прорывы. В соответствии с этим следует создавать такие объявления о вакансиях, которые привлекают внимание широкого круга людей.

Говоря об адаптации новых сотрудников, У. Джонсон также возвращается к S-образной кривой, обращая к ее нижнему участку – месту обитания не только новых сотрудников, но и профессионалов в начале их трудового пути, а также опытных работников на позднем этапе карьеры. Вне зависимости от их статуса автор книги рекомендует руководителям относиться к перечисленным типам кадров как к новичкам, только вступившим на свою кривую обучения. Будут не лишними искренние беседы босса с новичком о том, что руководитель от него ждет. Личный прорыв особенно актуален в период старта, и новичок должен об этом знать из уст босса.

Далее владелец компании для своей же пользы постоянно диагностиру-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ет динамику роста новичка, а также совместимости с остальными членами коллектива. Это позволяет вовремя решать вопросы и совершать корректировки. Также на раннем этапе такая работа выявляет проблемы с кривой обучения и атмосферой в команде, вовремя предупреждая о проблемах в коллективе.

Как же поддерживать максимальный уровень эффективности в коллективе? У. Джонсон не задерживается с ответом на такой вопрос. Как считает автор книги, в такой кропотливой работе руководитель должен следить за тем, чтобы 70% сотрудников всегда пребывали в комфортной зоне своей кривой обучения. Когда же естественные сдерживающие факторы исчезают, босс может сознательно создавать искусственные; ограничивая время и финансовые ресурсы, а также ставя перед собой задачу – добиться одобрения коллег. Не забываем; находчивость в деле стимулирует инновации!

Если легкое задание снижает динамику его выполнения, то руководитель переключает подчиненных на сложные задания, где есть риск настоящего провала.

Наконец о тех сотрудниках, что в S-кривой попали в зону комфорта. Не следует забывать о том, что босс их ценит. Потеря интереса и стагнация приводят к снижению продуктивности и

ценности персонала. Одни сотрудники будут активно искать новые возможности. Другие – хорошо себя чувствовать без мотивации для прыжка на новую кривую. Неудачи неизбежны. Реагируйте на них грамотно – тогда они станут мощными двигателями прогресса.

Работа с подчиненными – как работа с инвестициями. Переход сотрудников на новые кривые обучения стимулирует инновационную деятельность компаний. Руководитель как будто меняет баланс, помогая сотруднику совершить личный прорыв в обучении. Неудачников необходимо похвалить за достижения, подобрать для них новую кривую обучения и помочь на нее перейти. Помощь подчиненному влечет избавление от мнимого ощущения привилегированности, которое может быть характерно как для подчиненного, так и для босса.

Непоправимый промах совершают те руководители, которые в определенный момент работы позволяют уволиться своим лучшим сотрудникам. Причина ухода – утрата интереса. У. Джонсон называет причину таких негативных процессов в немалом количестве компаний; затруднен поиск новых заданий и возможностей для обитателей вершины кривой изнутри. Как выход из создавшегося положения автор книги видит в способности руководителей поддерживать сотрудников в процессе прохождения целого ряда кривых обучения. Именно это является показате-

лем готовности руководства выходить за пределы стандартного мышления. Если для компании характерно делать постоянный акцент на возможные негативные сценарии, то боссу вряд ли удастся подвинуть менеджмент на перемены. Пусть руководитель хоть засыплет менеджеров аргументами о том, что новый метод взаимодействия с подчиненными будет способствовать инновационной деятельности, осознанию значимости достижений, чувству увлеченности работой и удовольствия от нее – ничто не поможет. Нужно, чтобы руководство опасалось перспективы отсутствия изменений. В противном случае компании грозит потеря кадрового ресурса. Со стороны руководства необходимо способствовать внутреннему движению сотрудника, необходимой для его развития.

Следствие профессионального застоя: у сотрудника исчезает интерес к работе, поскольку руководитель не предлагает ему сложные задачи с ограничениями. Ведь если подчиненный не увлечен работой, то не стоит ждать от него инноваций. Если сотрудник не станет проводником инноваций, ваш бизнес станет менее конкурентоспособным. Получается, фирма не подготовлена к будущему, и ее обгонят более гибкие игроки на рынке.

У. Джонсон рекомендует воздержаться от утверждения, что у подхода к управлению на основе кривых обу-

чения отсутствуют недостатки. Автор «Команды А» считает, что в этом случае достоинства при таком управлении значительно перевешивают. Например, когда босс помогает талантливому сотруднику перепрыгнуть на новую кривую, команда действительно может сдать позиции на короткий срок. Однако в долгосрочной перспективе компания заслужит репутацию развивающей таланты. Именно на такого босса захотят работать способные, целеустремленные специалисты с большим потенциалом.

Вне зависимости от того, сколько человек у вас в подчинении — десять или десять тысяч, помните, что ваше положение обязывает им помогать. Вы можете награждать их, повышать в должности и способствовать их личному прорыву.

Идеальные боссы не просто создают первоклассную команду — на протяжении своей карьеры они создают обширную сеть таких. Щедрость и содействие приносят долгосрочные плоды. Способствуя успеху других и оценивая его по достоинству, вы укрепляете репутацию руководителя, развивающего талантливых сотрудников, — менеджера, на которого любят работать.

Управленец в чем-то схож со спортивным тренером, считает У. Джонсон. Руководитель должен быть уверен, что

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

выигрывает только тогда, когда выигрывает его команда. Любимый своей командой босс помогает команде взбираться на кривую обучения, терпелив не только к себе, но и к другим.

«Осознание ограниченности времени заставляет нас двигаться вперед. Эта сила мощнее, чем наша потребность в работе или в оплате труда. Люди хотят мечтать и исполнять свои желания, обучаясь, развивая новые умения и получая возможность оставить свой след в этом мире. Руководители могут быть творцами — обеспечивать членам своего коллектива возможности

неоднократно создавать себя заново посредством личного прорыва. Какое прекрасное дело!» – этой жизнеутверждающей фразой завершает свою замечательную книгу Уитни Джонсон. И руководители, прочитавшие «Команду А», не зря проживут жизнь, если исполнят хоть один завет от автора этого труда.

*Владимир Шумков

Эксклюзивно для 

КОУЧИНГ для руководителей

подписчикам  –

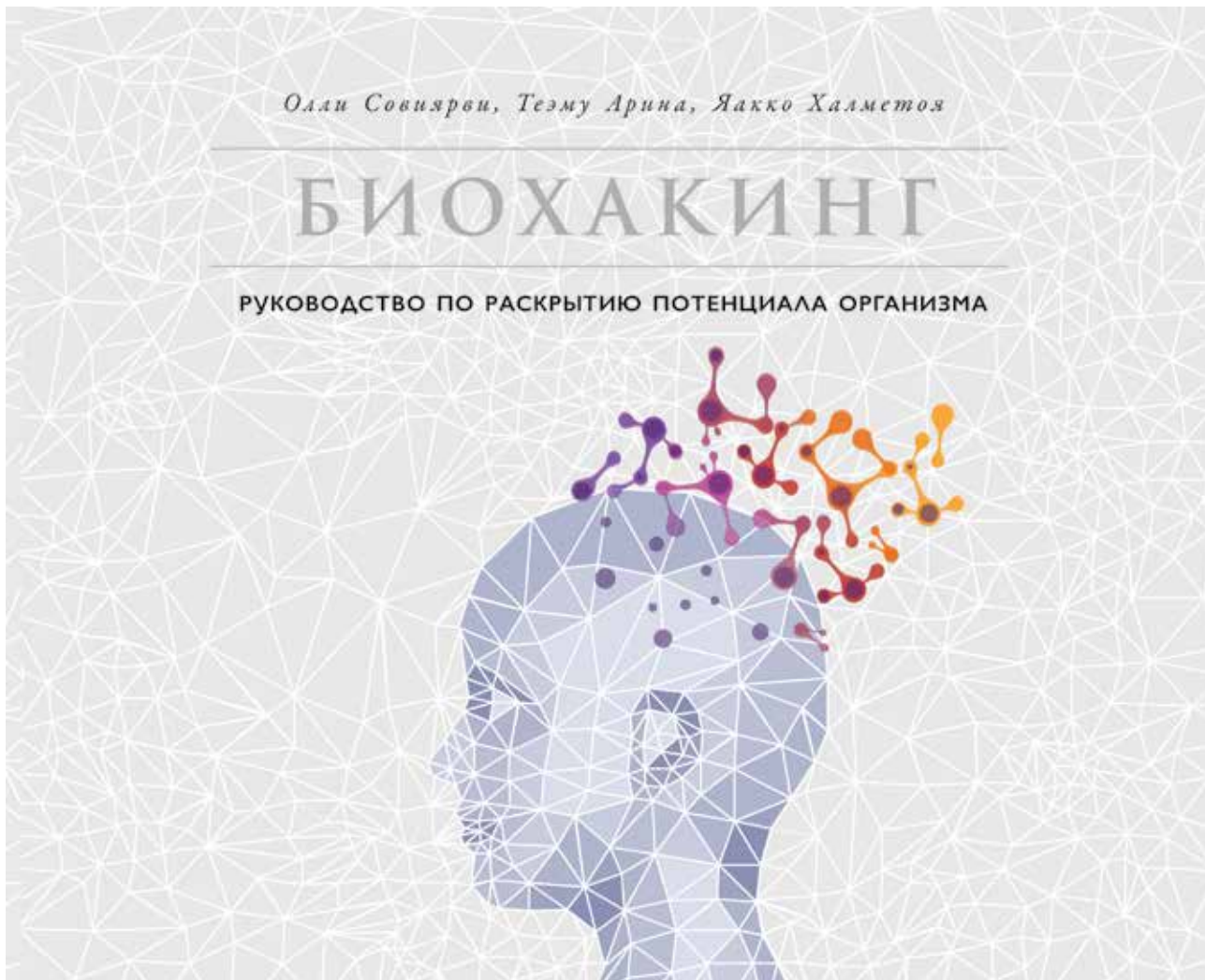
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году 

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

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Биохакинг: Руководство по раскрытию потенциала организма





Как оптимизировать все функции организма, здоровье и самочувствие, если призвать на помощь науку, технологии и обширные знания о физиологии человека и принципах здорового образа жизни?

Ответы на эти вопросы дают авторы книги «Биохакинг: руководство по раскрытию потенциала организма»: врач-практик Олли Совиярви, специалист по цифровизации Теэму Арина и эксперт по питанию Яакко Халметоя. Сама тема их разговора с читателями одна из очень перспективных и в то же время спорных тем этого столетия. Здесь ценно то, что все авторские теоретические выкладки изобилуют множеством несложных практических советов.

Книга для тех, кто интересуется возможностями нашего организма, а также способами их улучшения ради здоровой и продолжительной жизни.

СОН

Неоспорима важность хорошего сна для нормальной работы организма, когнитивных функций и здоровья в целом. Во сне организм восполняет энергию, восстанавливает ткани и вырабатывает белок. Исследования по-

казывают, что недосып повышает систолическое артериальное давление и тягу к жирным и сладким продуктам. Доказано, что нехватка сна увеличивает риск ожирения и попадания в автоаварии, а также диабета 2-го типа, психических расстройств (например, депрессии), сезонного гриппа и сердечнососудистых заболеваний.

Полноценный ночной сон улучшает работу организма, концентрацию внимания, настроение, стрессоустойчивость, состояние кожи, повышает спортивные достижения, обучаемость и способность поддерживать здоровье и хорошее самочувствие в целом. Считается, что взрослые должны спать не меньше 7–8 часов ежедневно. Однако полезен и десятичасовой сон, если потребность организма во сне повышена.

«Какие же факторы вредят нормальному сну?» – спросим авторов книги. Их ответ:

- солнечный и лунный свет;
- светодиоды на электронике;
- аллергенные материалы;
- неэргономичные кровати.

А вот и первые авторские рекомендации, что приходит на помощь хорошему сну:

- матрас из натурального хлопка, шерсти, конопли или каучука;
- подушки из овса, вишневых косточек, гречихи;
- хлопковое постельное белье;
- сон без одежды (резинки на поясе препятствуют оттоку лимфы);
- сон без подушки;
- сон на подушке с поддержкой для шеи;
- сон на спине или на правом боку;
- тяжелое одеяло, если ночью вы часто меняете положение;
- спать на животе не рекомендуется никому.

А вот что следует взять на заметку людям, чувствительным к электромагнитному излучению:

- используйте заземляющий коврик;
- размещайте роутеры Wi-Fi и мобильные телефоны на расстоянии, переведя их в режим «в самолете»;
- в течение дня ходите босиком или надевайте заземляющую обувь.

Если, как считают авторы книги, солнце – недруг сна, то свежий чистый воздух – наоборот. И в этом направлении задачи отходящего ко сну несложны:

- проветривайте спальню днем и ночью;
- используйте некоторые комнатные растения для повышения влажности, превращения углекислого газа в кислород и выброса в воздух отрицательных ионов;
- фильтруйте воздух специальными фильтрами и ионизаторами;
- не используйте благовония и эфирные масла;
- не проводите уборку перед сном.

О качественном сне авторы книги советуют позаботиться днем. Как же? А вот как:

- старайтесь бывать на солнце;
- гуляйте минимум 15 минут в день.
- не носите солнцезащитные очки, блокирующие синий спектр.

Физкультура без фанатизма еще никому не повредила, тем более тем, кто решил позаботиться о полноценном ночном отдыхе. И об этом мы читаем в

книге о биохакинге. Вот несколько советов от авторов:

- 20-30 минут упражнений улучшают качество сна;

- нет мышечному напряжению – частой причине бессонницы!

- массаж, сауна, йога и растяжка, расслабляющие ванны по вечерам.

Что касается питания, то вредят здоровому сну и некоторые продукты. Их авторы книги советуют избегать нежелательно, а обязательно:

- кофеин (кофе, чай, энергетики, гуарана, мате) менее чем за 5–8 часов до сна;

- теобромин и теофиллин, оба содержатся в какао и орехе кола, употребление которых возможно менее чем за 6-10 часов до сна;

- вечером можно позволить себе не больше двух доз алкоголя;

- тирамин (ухудшает засыпание), содержится в беконе, сыре, шоколаде, баклажанах, картофеле, квашеной капусте, сосисках, шпинате, помидорах и вине.

Благотворно влияет на сон поддержание водного баланса. Обезвоживание, равно как и чрезмерное потребление

воды, может мешать засыпанию. Так, после алкоголя, кофе или чая необходимо пить воду. Но ту же воду следует меньше пить вечером, если вы часто просыпаетесь ночью, чтобы сходить в туалет.

Перед сном биохакеры рекомендуют понизить температуру тела. В этих целях следует избегать серьезной физической активности менее чем за два часа до сна, но зато можно приятно расслабиться, приняв охлаждающие водные процедуры.

Тревоги минувших суток – враги хорошего сна. Что греха таить, после долгого трудового дня или накануне серьезной работы нас захватывает бесконечный поток мыслей. Всё это будоражит мозг и мешает уснуть. Как быть? Примите к сведению следующее:

- проводим медитацию: чистим разум;

- за час до сна прекращаем работу;

- составляем список дел на завтра, и недоделанная работа не засядет у нас в голове;

- перед сном запишем в «Дневнике благодарности» какие-либо события текущего дня, за которые вы испытываете благодарность себе, людям, Богу;

- запишем позитивные планы на завтра, чтобы настроиться на приятное.

Начиная разговор о правильном питании, биохаkers – авторы книги – предлагают вниманию читателей свою декларацию. В ней вас обязательно заставят задуматься такие пункты:

- питаться хорошо – с прицелом не только на сегодня, но и на завтра;
- качество превыше количества;
- поддерживать здоровый баланс различных ингредиентов;
- делая выбор, учитывать его влияние на окружающую среду – как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Здесь же наше внимание привлекает одна из основополагающих целей биохакера: учиться грамотно улучшать здоровье и самочувствие.

А чего стоят задачи! Вот, например:

- добавлять в рацион продукты ярких природных цветов;
- обращать внимание на качество ингредиентов, особенно в отношении наиболее употребляемых продуктов;
- регулярно измерять и анализировать влияние пищи на организм.

Говоря о выборе правильного питания, нелишне будет вспомнить школьные уроки анатомии. И авторы книги «Биохакинг» представляют нам детальное рассмотрение всей пищеварительной системы человека: все органы и отделы, их назначение.

И далее начинается большой обстоятельный разговор о пищевых ингредиентах.

Первая тема – «Гиперчувствительность и токсины».

Вместе с авторами выясняем для себя, что ингредиенты влияют на пищеварительную систему не только положительно, но и отрицательно. Нас проверяют на прочность аллергенные продукты питания, природные или искусственные токсины в пище и реакция на пищу кишечных бактерий. Плюс в том, что многие ингредиенты снижают воспалительную реакцию кишечника, облегчают процесс пищеварения и поставляют вещества, необходимые для регенерации тканей.

Напомним нам, что такое аллергия, авторы представляют впечатляющие списки аллергенных продуктов и содержащих гистамины – тканевые гормоны, чуть что поднимающих тревогу в организме, обеспокоенном аллергенами или токсинами. Знакомство с аллергенами прошло, можно считать, безболезненно, а вот список смер-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тельных ядов – токсинов - для нашего организма вызовет куда большую дрожь! Авторы для большего устрашения и убедительности отправляют известные человечеству токсины в сосуд, на боку которого красуется череп со скрещенными костями. Сделаем и мы закладочку на этой странице, отметив наиболее знакомые нам яды. Незнакомые тоже мимо не пройдем, но здесь их упоминание опустим – посмотрим в словарях:

- тяжелые металлы;
- диоксины и ПХБ-соединения;
- оловоорганические соединения, например, ПВХ;
- микропластик;
- выбросы летучих органических соединений (ЛОС);
- радиоактивные соединения;
- микотоксины;
- канцерогены;
- ксеноэстрогены, имитирующие действие эстрогена;
- антинутриенты;
- пестициды;

- удобрения;
- медикаментозные отходы.

Немедленно отказываемся от использования пластиковой упаковки! Весь пластик содержит ксеноэстрогены, «маскирующиеся» под эстрогены в организме. Они могут быть синтетического или естественного происхождения, их действие на наш организм связано связывают с эндокринными заболеваниями и ослаблением иммунной системы.

Типичные источники ксеноэстрогенов: пластиковые бутылки и контейнеры, предметы гигиены и косметика, тефлоновые сковороды, кассовые чеки и консервы. И это далеко не полный список, приводимый авторами книги «Биохакинг».

Идем дальше, читаем, какую бы гадость еще не съесть случайно. И здесь знакомимся с антинутриентами - природными или синтетическими соединениями, которые препятствуют всасыванию нутриентов и могут вызывать проблемы со здоровьем. Вот те раз, у нас повсюду реклама полезных для здоровья отрубей, финские биохакаеры так не считают: отруби кишат антинутриентами. Антинутриенты в большом количестве содержатся в корнях и семенах растений, орехах, бобовых и пасленовых. Да, все растения обладают защитными механизмами. Пред-



назначение антинутриентов: защищать растение от внешней среды: бактерий, плесени, насекомых и сорняков-вредителей. Неудивительно, что эти защитные меры растений могут вызвать и проблемы с кишечником.

В одну бочку с антинутриентами горячие финские биохакеры от души трамбуют лектины, фитаты, цианогенные гликозиды, оксалаты, сапонины, гликоалкалоиды, проламины, гойтрогены и еще на паре страниц много того, что грозит нам страданиями и преждевременной смертью.

«Как жить-то?», – спросите вы. А вот так: читайте «Биохакинг»! Вслед за ядами добрые и гуманные биохакеры поместили в книгу большой список советов по применению противоядий.

Поддерживаем микрофлору кишечника, учимся правильно готовить – чуть далее читаем об этом у авторов книги.

Читаем и пока ничего нового для себя не находим:

- способ приготовления меняет качество и всасываемость готовой пищи, а также на количество в ней вредных соединений;

- качественные способы приготовления пищи улучшают вкус, сохраняют ценные питательные вещества и уменьшают количество вредных соединений;

- идеального способа нет, что-то лучше есть в сыром виде, а в других случаях правильная предварительная обработка улучшает всасывание нутриентов и значительно облегчает пищеварение.

Отправляемся на кухню и готовим только так:

- на медленном огне;

- варим;

- тушим.

- парим;

- запекаем в духовке на медленном огне;

- по технологии су-вид (в вакууме);

- едим сырое;

- ферментируем;

- жарим, но с добавлением воды.

Проклинаем и навсегда отказываемся от микроволновых печей, грилей, фольги, жарки при температуре выше 140° С, копчения, фламбирования и жарки во фритюре.

В общем-то, без биохакеров давно известно, что при высоких температурах в пище образуются вредные соеди-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нения. Боремся с этим, используя совет биохакеров: не жарим, а варим или парим. Например, в куриной грудке, обжаренной в течение 8 минут, почти в 6 раз больше вредных гликотоксинов, чем в той, которую варили час. «Важно не время приготовления, а температура», – заключают авторы. Не слушаемся биохакеров: гликотоксины в еде сегодня, завтра диабет, атеросклероз, хронические болезни почек и болезнь Альцгеймера. Впечатляет?

Любители готовить в фольге, задумаемся! Читаем: «Запекание в фольге снижает образование гликотоксинов, но в пищу выделяется алюминий – до 6 раз больше максимально допустимой суточной дозы».

«Помимо приготовления разных безвредных вкусов, важно правильное хранение продуктов», – в очередной раз предлагают нам идти в верном направлении биохакеры. Оказываются, спасти продукты и вывести из них большую часть вредных веществ можно, при хранении защитив продукты от света, воздуха и жары. А еще используем сушку и специи.

Лишь того, кто любит труд, биохакером зовут! Имеется в виду труд над собой, конечно – физическое самосовершенствование. Это о тех, кто день изо дня исповедует фразу великого Аристотеля: «Жизнь – это движение». Поэтому немного коснемся в нашем

обзоре и тех глав книги «Биохакинг», что посвящены физическим упражнениям, направленным на поддержку и улучшение здоровья. Польза, польза, ничего кроме пользы – единственный лейтмотив этих глав. Прилагаем список того полезного, что проистекает из постоянных, регулярных занятий физическими упражнениями. Советуем или хорошо запомнить, или занести список на бумагу и вывесить на стену. Согласно исследованиям, польза для здоровья от регулярных упражнений состоит в следующем:

- снижение риска преждевременной смерти;
- снижение риска ишемической болезни сердца;
- снижение риска инсульта;
- снижение риска гипертонии;
- снижение риска диабета 2-го типа;
- снижение риска метаболического синдрома;
- снижение риска рака толстой кишки;
- снижение риска рака груди;
- профилактика набора лишнего веса;

- общее снижение веса со снижением потребления энергии;
- улучшение состояния сердечно-сосудистой (кровеносной) системы, а также мышечной подготовленности;
- повышение плотности костей;
- профилактика падений;
- профилактика депрессии;
- улучшение когнитивных функций.

А вот и еще одна декларация биохакера, провозглашающая святое назначение активной физической жизни:

1. Жизнь — движение, движение — лекарство.
2. Тренироваться регулярно и разнообразно.
3. Одинаково тренировать силу, быстроту, ловкость, равновесие и выносливость.
4. Увеличивать ежедневное количество поддерживающих физических упражнений.
5. Использовать на тренировках собственный вес.
6. Заниматься на улице при любой возможности.

7. Качество превыше количества.

8. Тренироваться в хорошей компании.

9. Поддерживать баланс между упражнениями и отдыхом.

10. Никогда не переставать играть.

Не правда ли, декларация также заслуживает, чтобы столь прекрасные правила жизни были помещены в золотое обрамление?

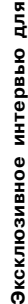
Итак, чтобы по-биохакерски тело и душа были молоды, не забываем:

- заниматься упражнениями на выносливость несколько дней в неделю, в совокупности минимум 2 часа 30 минут (средняя нагрузка) или 1 час 15 минут (интенсивная нагрузка);
- заниматься мышечными тренировками минимум дважды в неделю;
- 5 часов упражнений на выносливость в неделю принесут здоровью дополнительную пользу.

Известно, в здоровом теле – здоровый дух, и упражнения улучшают самочувствие. Раньше считалось, что причина только в человеческой физиологии. Однако новейшие исследования показали, что упражнения улучшают работу мозга. Комплексный метаана-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

лиз выявил, что физические упражнения оказывают серьезное положительное влияние при любых проявлениях депрессии. Кроме того, регулярные физические упражнения снижают стресс – предрасполагающий фактор для развития различных заболеваний. Силовые тренировки минимум дважды в неделю повышают функциональную пластичность мозга, в особенности у пожилых людей. Исследования выявили, что физические упражнения снижают риск таких нейродегенеративных заболеваний, как болезнь Альцгеймера и Паркинсона, а также помогают в их лечении.

К сожалению, рамки обзора не позволяют подробно останавливаться на рассмотрении каждой главы этой книги. Мы ставили перед собой иную задачу: заинтересовать читателя в материале финских исследователей. Вам лишь остается протянуть руку к книжной полке и погрузиться в интересное чтение! Крепкого вам здоровья, начинающие биохакеры!

*Владимир Шумков

Эксклюзивно для 

КОУЧИНГ для руководителей

подписчикам  –

БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году 

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

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Кто ответит за дырку в МКС?

29 августа 2018 года датчики МКС зафиксировали небольшое снижение давления воздуха. «У нас сегодня ночью была нештатная ситуация на МКС, утечка воздуха, падение давления. Были приняты меры, чтобы определить, откуда идет утечка. Американский экипаж собрался в российском сегменте, — сообщил на следующий день Дмитрий Rogozin, генеральный директор госкорпорации «Роскосмос».



**Наталья
Добровольская**

эксперт УП

Поиски дырки шли в прямом эфире, который транслировал NASA; в итоге

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дырка была найдена в бытовом отсеке корабля «Союз МС-09», пристыкованного к МКС. Обнаружил ее космонавт Европейского космического агентства Александр Герст. Дырка представляла собой круглое отверстие, весьма вероятно, просверленное дрелью. Причем, как отметил Дмитрий Рогозин, «воздействие было неуверенной рукой», так как «сверло скользило по поверхности». Найденное отверстие оперативно загерметизировали, и давление на МКС стабилизировалось. Опасность миновала.

Что это было? Инопланетяне? Метеорит? Кто-то из космонавтов, отчаянно мечтающий поскорее ступить на родную землю?

Предположений выдвигалось много.

Изначально эксперты озвучивали версию повреждения обшивки метеоритом, но после того как NASA опубликовало снимки злополучной дыры, отрицать очевидное было бессмысленно: кто-то явно поработал дрелью, и силы природы тут ни при чем.

Всерьез обсуждалась версия с нерадивым рабочим РКК «Энергия», по ошибке просверлившим дыру в корпусе корабля. Но она была отвергнута в том числе и «Роскосмосом»; система безопасности на всех этапах сборки в РКК «Энергия» выстроена таким образом, что не заметить повреждение

обшивки корабля было просто невозможно. Тем не менее, РКК «Энергия» провела собственное расследование, параллельно с «Роскосмосом», результаты которого также опровергли версию ошибки технического персонала.

«Роскосмос» предполагал возможность «диверсии» со стороны членов экипажа: якобы кто-то из космонавтов просверлил дыру, чтобы поскорее попасть домой.

В частности, различными СМИ муссировалась версия о том, что дырку в бытовом отсеке проделала американка Серина Ауньон-Чэнселлор, у которой врачи обнаружили тромб в районе шеи и ей необходимо было вернуться на Землю. А так как NASA в данном случае должно было оплатить россиянам новый корабль, было принято решение о «легком повреждении» «Союза МС-09». Оказавшись на родной планете, Серина получила бы своевременное лечение, и при этом никто бы не пострадал, потому что поврежденный бытовой отсек отделился и сгорел бы в атмосфере сразу после отстыковки от МКС. В связи с тем, что сведения относительно состояния здоровья членов экипажа не подлежат огласке, версия осталась на уровне предположения. «Роскосмос» при проведении расследования, безусловно, запрашивал у NASA в том числе и результаты медицинского освидетельствования астронавтов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Командир экипажа, американский астронавт Эндрю Фойстел в интервью ABC News исключил причастность членов экипажа к появлению отверстия от сверла в обшивке «Союза МС-09»: «Я могу с полной уверенностью сказать, что экипаж вне всякого сомнения не имел никакого отношения к произошедшему. Считаю постыдным и досадным сам факт того, что кто-то тратит свое время на предположения о причастности членов экипажа», — заявил Фойстел.

Как всегда бывает в условиях недосказанности, в распоряжении средств массовой информации оказался большой простор для фантазии, и Остапа, что называется, понесло. Некрасивые заголовки, грязные намеки, нелюбезная история о сломанном туалете и памперсах, которые якобы приходилось использовать астронавтам до устранения поломки, ссылки на неизвестные, но очень авторитетные источники... Грязная волна накрыла «Роскосмос»; неуместная ирония и смелые предположения, которые и сейчас можно найти на информационных ресурсах; эта сомнительная сенсация, почти лишившаяся фактов, достаточно долгое время оставалась в топе российских новостных лент.

Возможно, именно для того, чтобы пресечь выдвижение подобного рода «туалетных» гипотез, Дмитрий Rogozin

написал в Твиттере: «Распространение домыслов и слухов вокруг происшедшего на МКС не помогает работе экспертов @roscosmos и направлено на подрыв товарищеских отношений в коллективе космической станции. До завершения работы специальной комиссии любые утверждения со ссылкой на «источники» неприемлемы».

В итоге, ни одна из версий не была подтверждена официально.

Больше года шло расследование причин появления загадочной дырки в бытовом отсеке «Союза». И вот, наконец, в сентябре 2019 года, было объявлено об окончании расследования.

Причину якобы выяснили, но ответственности ее не раскрыли.

«Что случилось нам все понятно, но мы вам ничего не расскажем», — объявил Дмитрий Rogozin на встрече с участниками V Всероссийской научно-практической конференции «Орбита молодежи». И добавил многозначительно: «Должна же быть какая-то тайна у нас».

Что это было? Целый год ожидания, обсуждения разных гипотез, выстраивания все новых и новых логических цепочек... И вот такой ответ?

Нетрудно догадаться, что результаты расследования скрываются не



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

только от российской общественности, но и от NASA.

«Они ничего мне не сказали», – заявил глава NASA, Джим Брайденстайн, журналисту издания «Houston Chronicle», сделав акцент на том, что он не хотел бы портить отношения с русскими и намерен поговорить о проблеме напрямую с Рогозиным. Разговор этот, вероятно, состоялся, но его результаты для простого обывателя, вероятно, также можно отнести к тайнам вселенной. Которых уже так много сосредоточено вокруг дыры, просверленной чей-то неуверенной рукой.

Можно предположить, что решение о неразглашении полученных (или не полученных) результатов расследования напрямую зависит от причины инцидента. Нам же остается только строить предположения, кто виноват. Возможно, все же была совершена ошибка при сборке «Союза», и виной всему халатное отношение, непрофессионализм, недостаточно высокая мотивация и/или лояльность персонала. Или это действительно была преднамеренная диверсия в преддверии возможной жесткой конкуренцией с «Фальконами» Илона Маска.

Эксперты до сих пор теряются в догадках относительно истинной причины возникновения рукотворного отверстия в обшивке «Союза МС-09». Космонавт, дважды герой Советско-

го Союза, Виктор Савиных, прокомментировал случившийся инцидент для радио «Baltkom»: «Мне сложно предположить, для чего сделали эту дырку. Там никаких работ не велось, ничего не надо было присобачить, просверлить, повесить какой-то прибор. Есть самые умопомрачительные предположения, что во время выхода в открытый космос двух российских космонавтов эту дырку сделали американцы. Но американцы такие люди, которые без команды с Земли ничего не могли сделать. А для чего они тогда консультировались с Землей? Что произошло? Очень сложный вопрос. Это вопрос с одной стороны политический, а с другой технический. Им что не хотелось жить? Мне сложно объяснить», – сказал Савиных.

Как бы то ни было, случившийся инцидент нанес репутационный удар по России и обострил и без того непростые отношения между «Роскосмосом» и NASA. Найден ли виновный? Неизвестно. Наказан ли? С большой долей вероятности – да.

***Наталья Добровольская,
эксперт УП**

Эксклюзивно для 

Не спешите сокращать зарплаты в 10 раз "новым методом"



2019 году Московский городской суд внес некую сумятицу в толкование норм о возможности работодателя в одностороннем порядке прекращать трудовые отношения при изменении условий трудового договора (Апелляционное определение от 26.03.2019 по делу № 33-13196/2019).

Российское трудовое законодательство исходит из принципа поддержания прав работника, в том числе, и тем более, при намерении работодателя уменьшить заработную плату, пусть и в связи с изменением объема трудовых обязанностей. В каждом конкретном случае такого уменьшения нужно исследовать все имеющиеся обстоятельства. В частности, уменьшение работников, находящихся в подчинении, не всегда будет означать уменьшение объема обязанностей и т.д.

В последнем абзаце ст. 74 Трудового кодекса РФ указано, что изменения определенных сторонами условий трудового



**Александра
Шишкина**

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



договора, вводимые в соответствии с настоящей статьей, не должны ухудшать положение работника по сравнению с установленным коллективным договором, соглашениями. Как бы то ни было, понижение уровня заработной платы, пусть даже с уменьшением трудовой нагрузки (которую еще нужно будет доказать работодателю), сводится к ухудшению финансового положения работника, того положения, к которому он привык на протяжении какого-то промежутка времени. По сути, в рассматриваемом деле, работник лишился выплат и привилегий, которые мог бы получить при процедуре сокращения штата организации. На мой взгляд, стоит говорить о некоем лукавстве работодателя, а также стремлении таким образом сэкономить на процедуре сокращения.

Верховный суд РФ в Постановлении Пленума от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса РФ» (п. 21) высказал такое мнение: «Разрешая дела о восстановлении на работе лиц, трудовой договор с которыми был прекращен по пункту 7 части первой статьи 77 Кодекса (отказ от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора), либо о признании незаконным изменения определенных сторонами условий трудового договора при продолжении работником работы без изменения трудовой функции (статья 74 ТК РФ), необходимо учитывать, что исходя из статьи 56 ГПК

РФ работодатель обязан, в частности, представить доказательства, подтверждающие, что изменение определенных сторонами условий трудового договора явилось следствием изменений организационных или технологических условий труда, например изменений в технике и технологии производства, совершенствования рабочих мест на основе их аттестации, структурной реорганизации производства, и не ухудшало положения работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения. При отсутствии таких доказательств прекращение трудового договора по пункту 7 части первой статьи 77 Кодекса или изменение определенных сторонами условий трудового договора не может быть признано законным».

Действительно, ранее тот же Мосгорсуд придерживался иной позиции по подобным спорам. В любом случае, на месте работодателей я бы не спешила применять указанную процедуру, по крайней мере, до ее поддержания Верховным судом РФ либо до формирования стабильной судебной практики.

***Александра Шишкина,**
эксперт УП



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для



Не факт, что иные суды назовут горшок горшком

Работодатель вывел из подчинения сотрудника часть отделов и сократил зарплату, суд признал это законным, поскольку изменение объема обязанностей истца – должностных обязанностей по конкретной должности не является изменением трудовой функции истца. (Апелляционное определение Московского городского суда от 26.03.2019 по делу N 33-13196/2019). Эта позиция уже высказывалась при схожих обстоятельствах ранее (Определение Московского городского суда от 14.11.2011 по делу N 4г/4-9268). В практике Мосгорсуда также есть дела, когда работодатель исключил из обязанностей истца часть функций, и это признали незаконным (Апелляционное определение Московского городского суда от 06.12.2018 по делу N 33-52120/2018).

Тут вся «загвоздка» кроется в двух деталях:

1) в трудовом кодексе нет четкого определения трудовой функции работника – это весь «спектр» его обязанностей, зафиксированный в трудовом



Сергей Слесарев

эксперт УП

договоре/должностной инструкции или «направление»/вид трудовой деятельности по определенной должности (специальности), например, правовое сопровождение деятельности для юриста или ведение бухгалтерского учета для бухгалтера. А если нет четкого определения и критериев, то и суды, и стороны трудовых отношений трактуют понятие «трудовая функция» вольно в зависимости от обстоятельств;

2) в рассматриваемом деле работник занимал должность исполнительного директора и после изменений направления его трудовой функции осталось прежним, лишь изменилось количество подчиненных ему отделов. Это было вызвано изменениями в компетенции гендиректора как единоличного исполнительного органа, образованием новых структур в организации и тп. Изменения коснулись многих сотрудников, и зарплата уменьшилась не только у истца. По сути у работника лишь уменьшился объем работы, должностных обязанностей (стало меньше подчиненных), на что и указал суд, но вот суть и содержание/«направление» должностных обязанностей осталось прежним, – выполнение исполнительной руководящей функции, контроль за работой определенных структурных подразделений.


В тоже время в третьем, приведенном противоположном, решении Мосгорсуда у работника не просто изменился объем

работы, у него «изъяли» солидную часть обязанностей, которая определяла содержание трудовой функции – убрали анализ и систематизацию клиентской базы; осуществление комплекса мер по проверки надежности и кредитоспособности клиентов; изучение действий конкурентов и др. То есть изменился не просто объем работы, но и ее содержание, «обрубили функционал». (в первом примере – функции остались такими же, но уменьшился объем, во втором – часть убрали). Таким образом, суд с большей вероятностью признает законным уменьшение зарплаты, если меняется объем работы (должностных обязанностей), но «содержание-направление» трудовой функции остается прежним; а в организации происходят серьезные структурные «подвижки».

В тоже время выраженная «первым» судом позиция все еще остается «открытой», неустоявшейся. И не факт, что суды других регионов будут прислушиваться к Мосгорсуду.

***Сергей Слесарев**, эксперт УП, частнопрактикующий юрист, эксперт центра «Общественная Дума»



Беседовала: А. Верещагина
 Эксклюзивно для 

Таким макаром можно всем сокращать зарплату... распугав всех и вся



судебных спорах, касающихся трудовых отношений, встречаются вопросы, относительно изменения организационных условий труда в виде изменения структуры организации, структуры управления, перераспределения полномочий между работниками.

В рассматриваемом деле, согласно тексту апелляционного определения, организационная структура общества претерпела изменения в части непосредственного подчинения генеральному директору таких структурных подразделений как: дирекция по маркетингу и сбыту, дирекция по персоналу и социальной политике, дирекция по экономике и финансам, и т.д. (...). По причине изменения организационной структуры управления ответчика на основании ст. 74 ТК РФ, поскольку из ведения исполнительного директора забирались все подчиненные истцу службы и передавались генеральному директору, размер заработной платы истца был сокращен в 10 раз. В соответствии с приказом, при изменении оплаты труда истца было учтено, что объем выполняемых трудовых

*Виктория
Мариновская*

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



функций по ее должности существенно уменьшился.

Если идти логическим путем и анализировать ст. 57 ТК РФ, то трудовая функция – это работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы. У истицы же фактически изменился вид поручаемой работы – следовательно, и претерпела изменения и трудовая функция. А ст. 74 ТК РФ запрещает изменять трудовую функцию по инициативе работодателя (ч.1.ст.74 ТК РФ), ее изменение возможно только по соглашению сторон ст. 72 ТК РФ. Но суд настаивал на том, что «...изменение объема обязанностей истца – должностных обязанностей по конкретной должности, не является изменением трудовой функции истца...».

Согласно ст. 21 ТК РФ, работник обязан: добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором; соблюдать трудовую дисциплину; выполнять установленные нормы труда и т.п. Т.е. фактически речь идет об обязанностях, закрепленных в трудовом договоре. Но ведь они были изменены? Так как не могла измениться трудовая функция по конкретной должности, если изменились трудовые обязанности? Таким образом, произошла ликвидация трудовой функции (должности) работника, но работодатель вместо проведения про-

цедуры сокращения штата осуществил изменение определенных сторонами условий трудового договора по причинам, связанным с изменением организационных условий труда. Стоит помнить, что если в результате изменения условий труда значительная часть функций работника перераспределяется и сокращается объем должностных обязанностей, и изменения носят значительный характер, то, по сути, происходит сокращение должности. Конечно, не всякий пересмотр закрепленных в должностной инструкции трудовых обязанностей является изменением трудовой функции работника. Все зависит от сути вносимых изменений. И если суд, проанализировав материалы дела, обосновано решил, что трудовая функция у истицы не изменилась (более конкретно можно сказать лишь после анализа должностной инструкции истицы) – то данное решение, безусловно, правомочно. А если имеет место изменение трудовой функции при формально сохранённом названии должности, то в таком случае можно уволить любого, кого захочет работодатель.


***Виктория Мариновская,**
эксперт УП



Беседовала: А. Верещагина
Эксклюзивно для



People Investor 2019

 пятницу, 13 декабря, в отеле Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park состоялся XII форум People Investor 2019. Выбранная тема «КСО 360 — новая ДНК корпоративных коммуникаций» отражает те важные позитивные тенденции, которые прослеживаются в сфере бизнеса в России. Речь, прежде всего, идет о социально ответственном подходе к бизнесу.

Старт форуму дал президент Ассоциации Менеджеров Дмитрий Зеленин, который в своей вступительной речи сделал акцент на заметном улучшении бизнес среды, что позволяет увеличивать объемы инвестиций в социально значимые сферы и отрасли. Об этом свидетельствуют около тысячи поданных заявок на конкурс корпоративных проектов, который традиционно проводится Ассоциацией Менеджеров.

Далее перед гостями выступил новый генеральный директор отеля Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park Тибо Де Вирс, который, очевидно, задал своей речью на английском языке тон форуму People Investor, сказав о том, как изменилась тенденция в сторону осознания ценности человека в развитии бизнеса. «Если бы вы несколько лет назад спро-

сили: «Что является успехом в успехе отеля?», вы бы получили ответ: «Локация, локация, локация». Если вы спросите об этом сегодня, то ответ будет звучать: «Человек, человек, человек», - заключил Тибо Де Вирс. Очевидно, что выбор площадки для проведения подобного рода мероприятия не был случайным. После короткой презентации о проекте «ВТБ Арена парк», представленной управляющим директором проекта Игорем Малиновским, участникам были представлены спикеры дискуссионной панели, среди которых были Бахтина Ирина (Unilever), Бенеславская Наталья (ИКЕА), Благов Юрий («Высшая школа менеджмента» СПбГУ), Васильева Алиса (Coca-Cola), Исмаилов Рашид (Российское экологическое общество), Каспаров Станислав (СИБУР), Котухова Яна (Servier, ЕАЭС).

Дискуссионную панель открыл Юрий Евгеньевич Благов с «Докладом о социальных инвестициях в России — 2019». Далее речь зашла об устойчивом развитии. Данная тема вызвала достаточно бурную дискуссию, поскольку в современной бизнес-среде этот вопрос как никогда актуален. Несмотря на оживленные дебаты, в рамках которых спикеры высказывали свое мнение, делились проектами своих компаний и спорили,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



первая половина дня завершилась на позитивной ноте. Спикеры подтвердили антропоцентричный характер мероприятия такими фразами как: «Главный драйвер - равнодушный человек» (Каспаров Станислав (СИБУР), «Человеческое достоинство всегда должно быть в центре» (Бахтина Ирина (Unilever)).

Вторая половина дня, которая продолжилась после ланча, состояла из презентаций лучших корпоративных практик компаний-номинантов конкурса People Investor 2019. Презентации финалистов конкурса были разделены на 6 секций:

1. Управление человеческими ресурсами (практики компаний Coca-Cola, Unilever, ЛокоТех, МТС Банк, Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.).

2. Выстраивание отношений с партнерами и клиентами (практики компаний ВымпелКом, группа компаний «Медси», ЛГ Электроник РУС, Северсталь, СИБУР).

3. Развитие местных сообществ (Mail.ru Group, Дж. Т. И. Россия, МегаФон, Северсталь, Сибирская Угольная Энергетическая Компания).

4. Экологическая эффективность (O1 Properties, Unilever, Ростелеком, Северсталь, Федеральная гидрогенирующая компания «РусГидро»).

5. Здоровый образ жизни (BIOCAD, KFC, ВымпелКом, Нестле Россия, Сервье).

Победителями People Investor 2019 стали: Unilever – «Комплексная программа по созданию возможностей для начала и развития карьеры студентов и выпускников» (Номинация «Управление человеческими ресурсами»); Ростелеком – «Система автоматизированного обнаружения лесных пожаров в Пермском крае» (Номинация «Экологическая эффективность»); Северсталь – «Создание первого в отрасли контактного центра для поддержки клиентов металлургического комбината и дистрибуционной сети» (Номинация «Выстраивание отношений с партнерами и клиентами»); Нестле Россия – «Школьная образовательная программа «Разговор о правильном питании» (Номинация «Здоровый образ жизни»); МегаФон – «Включайся и будь успешен» (Номинация «Развитие местных сообществ»).

Итоги проведенного форума, а также результаты конкурса свидетельствуют о позитивной тенденции, которая образовалась в сфере крупного бизнеса, который задает тренды и тенденции. Важно помнить, насколько все вышеупомянутые темы важны для развития общества и обеспечения счастливого будущего для подрастающего поколения.

Эксклюзивно для



HR в борьбе за конкурентное преимущество

Авторы: Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк



Какой должна быть служба управления человеческими ресурсами в современной компании и что она может ей дать? По мнению авторов настоящей книги, посвятивших изучению этой проблемы многие годы, самое главное в работе HR-службы — это результат, обеспечивающий создание дополнительной рыночной ценности для компании. Они выделили ключевые роли этой службы — защитника интересов сотрудников, административного эксперта, катализатора изменений и стратегического партнера. Предложенные в книге подходы вполне можно реализовать на практике. Эта книга, несомненно, заинтересует специалистов в этой области, которые стремятся к изменениям в своей компании, усовершенствованию ее HR-службы и повышению собственного профессионального уровня. Она также окажется полезной

для менеджеров любых сфер деятельности.

Коучинг. Как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча

Автор: Мария Илиф-Вуд



Успешные коучи знают, как их присутствие влияет на взаимодействие с клиентом. Они понимают, как их ценности, убеждения и другие факторы влияют на коучинг. Нужны опыт и навыки, чтобы выявлять эти воздействия — как в физической, так и в психологической сфере, и в то же время придерживаться подхода, ориентированного только на клиента. Из этой книги вы узнаете, как укрепить самосознание по ключевым аспектам вашего коучингового присутствия, и познакомитесь с новой моделью, которая поможет вам осознанно выбирать те или иные методы работы с клиентом. Автор рассказывает, как, обращая особое внимание на мотивацию

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ваших решений и на ваше присутствие во время коучинга, можно минимизировать неосознанное влияние, предвзятость и необъективность коуча, чтобы принести максимальную пользу клиенту и той системе, в рамках которой он живет и работает. В подобных ситуациях можно сказать, что коуч превращается в невидимку, однако это учит его распознавать те моменты, в которые активное взаимодействие с клиентом может стать наиболее плодотворным коучинговым решением. Эксперт в области коучинга — Мария Илиф-Вуд показывает, как распознавать, контролировать и использовать ваше коучинговое присутствие с наибольшей пользой для клиента.

чить согласие, добиться принятия решения, изменить что-то отношение, — успех зависит от силы нашего убеждения. Большую роль в этом играют самооценка и оценка ситуации: осведомленности внутренней — о себе самом, и внешней — о том, что происходит вокруг нас. Развить навыки убеждения, по мнению Джеймса Борга, может практически каждый из нас. Неоценимую помощь в этом окажет его прощательная, написанная с хорошим чувством юмора книга, изобилующая яркими примерами и занимательными тестами. Шаг за шагом автор раскрывает секреты эффективного общения с окружающим миром не только в деловой, но и в личной жизни.

Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей
Автор: Джеймс Борг



Убеждение — мощная сила. Какая бы ни стояла перед нами задача — полу-

Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга
Автор: Джули Стар



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Бестселлер Джули Стар, переведенный на многие языки, входит в список рекомендованной литературы для коучинговых программ, во всем мире признан одним из самых полных и авторитетных руководств по коучингу. Эта книга — лучшее практическое руководство по коучингу, которое сочетает в себе принципы, навыки, методы и стили коучинга, наряду с подробным перечнем основных инструментов коучинга. Оно проливает свет на все этапы коучинга — от первой встречи с клиентом до завершения процесса. Это полное руководство по коучингу, включая различные модели, подходы, примеры, советы и рекомендации.

Признания мастера ценообразования.
Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании
 Автор: Герман Симон



В самых разных жизненных ситуациях нам приходится принимать решения — на что тратить деньги и время или как убедить других потратить свои деньги и время. Это и есть основной смысл ценообразования. Цена — то «место», где встречаются ценность и деньги. Это самый мощный и распространенный фактор экономики в повседневной жизни каждого человека — и при этом один из наименее изученных. В книге Германа Симона — широко известного в мире специалиста по ценообразованию и доверенного консультанта топ-менеджеров Fortune 500 — представлены лучшие методы и принципы ценообразования, применимые к любой коммерческой деятельности. Формула успешного ценообразования больше напоминает рецепт экзотического коктейля. Это смесь психологии, экономики, стратегии, методов, стимулов и поощрений, приправленных математикой. В итоге менеджеры разбавляют коктейль догадками, интуитивными ощущениями и общими правилами или вообще исключают те категории, которые им не понятны. Конечно, напиток получается слаще, однако теряет насыщенный вкус и аромат, необходимый для того, чтобы оказать воздействие на клиента и на бизнес.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Позитивная агрессивность. Как стать смелее и уверенно отстаивать свое мнение на работе
 Автор: Йенс Вайднер



Любому человеку изо дня в день приходится принимать неудобные решения, участвовать в конфликтах и отстаивать свои интересы. Чтобы успешно справляться с этими задачами, нужно запастись не только терпением и решительностью, но и немалой долей агрессивности. В правильной дозировке она, как и острый перец в блюде, способна придать жизни новый вкус и измерение. Стратегия пеперони исцелит от наивного заблуждения тех, кто считает, будто успех основан исключительно на прилежании, коллективизме и лояльности. Йенс Вайднер поможет современному карьеристу оценить степень своей остроты и научит, как добавить перчинку в свою профессиональную жизнь. Позитивная агрессивность при ее разумном использовании раскроет

ваш потенциал, повысит уверенность в себе и добавит куража. Человек, способный сказать «нет» и непоколебимо следовать поставленным целям, гораздо быстрее добьется успеха и всеобщего уважения.

Пока псы лают, коты побеждают. Менеджмент без догм
 Автор: Леонард Шерман



Лидеры бизнеса привыкли к жесткой конкуренции. Без борьбы за качество, за более низкую цену, за лучший функционал устойчивого прибыльного роста не достичь. В результате бизнес превращается в бесконечный бой, напоминающий схватку голодных псов. Леонард Шерман анализирует подходы всемирно известных классиков менеджмента — Майкла Портера, Брюса Хендерсона, Клейтона Кристенсена — и приходит к выводу, что уже описанные методы и инструменты управления зачастую

не помогают компаниям выбраться из кризиса или добиться лидерства. Ведь конкуренты вооружены тем же оружием. Автор предлагает выбрать другую стратегию. Когда все кругом дерутся, как псы, стоит попробовать применить «кошачий» подход и добиться своего иным способом. На примерах создания великих продуктов последних лет Шерман учит обходить подводные камни прямой конкурентной борьбы — быть хитрее и креативнее, избегать «собачьих боев» и прибегать к кошачьей стратегии, нарушая общепринятые правила классического менеджмента.

Искусство переговоров. Что лучшие переговорщики знают, делают и говорят
 Авторы: Ник Пилинг



Вообразите, что в любой ситуации на работе или в частной жизни вы способны искусно и творчески вести перего-

воры, точно зная, какую выбрать стратегию и тактику, и, что еще важнее, добиваясь того, чего хотели, и даже немного большего. Эта книга предоставит вам все, что нужно для того, чтобы стать блестящим переговорщиком. Автор тщательно, с множеством примеров анализирует основные этапы переговоров: подготовка, вступление в контакт, торг, заключение соглашения и обеспечение его соблюдения. Рассматривает правильные и неправильные подходы к ведению переговоров, приводит много инсайдерских советов, помогая вам добиться желаемого результата с наименьшим напряжением. Успехи в переговорах — ключ к благополучию и процветанию.

Как говорить, чтобы вас слушали. Завладеть вниманием, удержать его и донести свою мысль
 Авторы: Майк Клейтон


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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Речь и коммуникации — это удивительные достижения, которые отличают людей от животного мира. Но очень часто бывает так, что когда мы говорим, люди нас не слушают, поэтому в книге приводится описание барьеров, которые мешают общению, и разъясняются принципы, по которым строится правильное общение с людьми. Книга состоит из четырех частей. В первой части «Говорим и слушаем» автор размышляет об устной речи вообще и говорит о том, как мы слушаем и, следовательно, какие задачи следует ставить перед собой, если вы хотите, чтобы люди вас слушали.

**Как добиться встречи с кем угодно.
Скрытая сила контактного маркетинга**
Авторы: Стю Хайнеке



Вы знаете, как продавать, — это ваша работа в конце концов, — но как добиться, чтобы высшие руководители и важ-

ные персоны перезванивали вам? Непростая задача. Номинант «Зала славы маркетинга», иллюстратор Wall Street Journal Стю Хейнеке обнаружил, что способен преодолеть все традиционные преграды и добраться до неуловимых управленцев с помощью нестандартных решений и персонализированного подхода, которые он назвал контактными кампаниями. Президенты, премьер-министры, знаменитости, бесчисленное количество гендиректоров и даже датская модель, которая стала его супругой, — благодаря общению с ними Хейнеке понял, что добиться встречи с якобы недоступными людьми намного проще, чем кажется. В книге он делится своим опытом со всеми, кто хочет научиться устанавливать контакт. Хейнеке объясняет, как организовать свою собственную контактную кампанию, чтобы добиться важного разговора. Он раскрывает методы, которые разрабатывал годами, опираясь на личный опыт и изучая секреты всех, кто достиг схожих выдающихся результатов — таких, которые другие маркетологи считают невозможными, со стопроцентным откликом. Хейнеке предлагает массу ценных советов и уникальный арсенал неординарных приемов, с помощью которых легко выстроить связи, необходимые для достижения успеха.

Журнал 

2019 г.

С 1992 ГОДА



CONSORT GROUP

В ОБОИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ
И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ **ТОП МЕНЕДЖЕРОВ
И УНИКАЛЬНЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ**



ПОДБИРАЕТ
**СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ**



ОРГАНИЗУЕТ
МАССОВЫЕ НАБОРЫ



ПРЕДОСТАВЛЯЕТ
**ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ
В РАМКАХ ФЗ 223**



ОСУЩЕСТВЛЯЕТ **АУТСОРСИНГ
РЕКРУТМЕНТА (RPO)
И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ**



ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
**ПО ПРОГРАММЕ
АУТПЛЕЙСМЕНТ**



ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:



МЭППИНГ

Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.



ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ

Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.



ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ

Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

**ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ
ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА
НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!**

СИБУР



NOVARTIS

SONY



WWW.CONSORT.RU

INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



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

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

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



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

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

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

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

Результат:
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

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

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



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

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

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



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



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

КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам  -
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок
к Новому 2020 году 

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

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru