

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

№ 22
(626)

2021

Главная тема: **XSOLLA**



Дмитрий Адушев

АО «Почта России»

**Бизнес для реализации собственной
стратегии просто обязан сделать
сотрудника вовлеченным**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Xsolla. И увольнение 150 айтишников – хит лета.

Сравнимо только с новостями о ковид.

 собрал мнения... Они разные...

*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 «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 41

Увольнения были связаны с тем, что компания перестала показывать 40%-й рост...



Михаил Молоканов,
КОУЧ ГЛАВ КОМПАНИЙ

стр.45

Можно допустить, что большинство работников не загружены работой даже на 50%...



Дмитрий Трепольский,
PRONLINE

стр. 61

Увольнения – значимые случаи судов...



Марина Кузина,
ЭКСПЕРТ ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО

Содержание

5

Трибуна Директора

Моя команда и я научились договариваться
Дмитрий Адушев, АО «Почта России»

15

Трансформация

Почему HR департамент не спешит и не кипит при трансформации компании?

Евгений Колотилов, бизнес-тренер

19

Карьера

Как ответить на вопрос рекрутеров: «Кем вы себя видите через 5 лет?»

Ольга Петровская, Cornerstone

25

Строители

Меняйтесь не сбавляя темп

27

Полис

Как создать презентацию, которая паразит аудиторию

Александр Сычев, Presium Education

35

Новости

Amazon будет контролировать своих водителей умными камерами

37

Комментарии

«Уголовка» за разглашение данных чиновников и силовиков расширена и усилена

Олег Дубинин, «Дубинин и партнеры»

39

Обзор статьи

«Хамство со стороны компании»: почему массовое увольнение из пермской Xsolla было ошибкой

Ольга Сагун

41

Скандалы

С партнерами нужно быть в близких отношениях

Михаил Молоканов, коуч глав компаний

45

Скандалы

За подобные фокусы в США, где находится штаб-квартира Xsolla, компания легко могла бы получить многомиллионные коллективные иски от уволенных сотрудников

Дмитрий Трепольский, Pronline

48

Коучинг

Agile И/ИЛИ Коучинг?

Светлана Святогорова, Бизнес-коуч

55

Обзор

Зевгма

Мария Сергеева, SPELL

61

НОВАЦИИ ТРУДОВОГО ПРАВА

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Марина Кузина

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



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

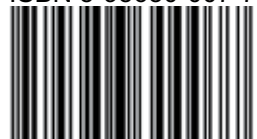


Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 12.08.2021 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

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Моя команда и я научились договариваться



С экспертом беседовал гл.редактор 
А. Гончаров

Дмитрий Адушев
АО «Почта России»

ТРАНСФОРМАЦИЯ

**Почему HR департамент
НЕ СПЕШИТ и не кипит
при ТРАНСФОРМАЦИИ
компании?**

**Я ПОЛАГАЮ, ЧТО ЕСТЬ
3 ПРИЧИНЫ МЕДЛИТЕЛЬНОСТИ
В ПЛАНЕ ИЗМЕНЕНИЙ СЛУЖБЫ
ПЕРСОНАЛА, КОГДА КОМПАНИЯ
ПРОХОДИТ ЧЕРЕЗ
ТРАНСФОРМАЦИЮ:**

Евгений Колотилов
бизнес-тренер

ТРАНСФОРМАЦИЯ

ХОЧЕШЬ ИЗБЕЖАТЬ СТРЕССА – НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЙ

1. Люди в коммерческих отделах и в отделах сопутствующих, таких как ИТ – разные по своим психотипам. В отделе продаж работают условно «бойцы» и «воины». В отделе персонала работают больше люди, по своему психотип являющиеся консерваторами. Для консерватора – любые перемены – это стресс. И естественная защитная реакция такого человека – хочешь избежать стресса – ничего не делай.

Евгений Колотилов
бизнес-тренер

СЧЁТ ИНОГДА ИДЁТ НА ЧАСЫ

2. Вторая причина. Люди в отделе продаж воспринимают перемены как что-то само собой разумеющееся. Для них это как образ жизни. Они привыкли к быстрым переменам и способны быстро адаптироваться к новой обстановке. Рынок меняется, появляются новые конкуренты, новые продукты. Счёт иногда идёт на часы. Решения нужно принимать быстро. Стресс постоянный тоже присутствует, но к нему привыкли и считают его обычным рабочим моментом.

Евгений Колотилов
бизнес-тренер

ЖЕЛАНИЯ С ГОРЯЩИМИ ГЛАЗАМИ ВЗЯТЬСЯ ЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ ВСЕГО И ВСЯ У ЧЕЛОВЕКА МОЖЕТ НЕ ВОЗНИКАТЬ

3. Причина номер три, это разные системы мотивации и оплаты труда в этих отделах. Коммерческие отделы привязаны к результату, к выполнению плана, объемам продаж и т.п. для достижения этих результатов нужно бежать быстрее чем конкуренты. В отделе персонала, схема мотивации не привязана к выполнению плана продаж, оттого и желания с горящими глазами взяться за трансформация всего и вся у человека может не возникать.

**Евгений Колотилов
бизнес-тренер**

Как ответить на вопрос рекрутеров: “Кем вы себя видите через 5 лет?”

Каждый, кто хоть раз проходил собеседование, наверняка знает, что редко какое интервью на вакансию обходится без «любимого» вопроса рекрутеров: “Кем вы себя видите через 5 лет?”

Так ли важен этот вопрос? Зачем его вообще задают? Можно ли из него почерпнуть какую-то информацию, которую кандидат не озвучивает сам? И как же грамотно отвечать на него?

Разобраться в тонкостях рекрутмента нам поможет Ольга Петровская, Директор департамента Финансы и аудит рекрутинговой компании Cornerstone.

Когда на собеседовании вы слышите: “Кем вы видите себя через 5 лет?” – это отнюдь не праздное любопытство и совершенно точно не дежурный вопрос. И из него рекрутер может почерпнуть очень много информации о кандидате. Часто даже той,



Ольга Петровская
Cornerstone



Обзор лекции Александра Сычева
Генеральный директор Presium Education.

КАК СОЗДАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ, КОТОРАЯ ПОРАЗИТ АУДИТОРИЮ.

**Александр Сычев выступил с лекцией
«Поразить аудиторию, как создавать
презентации с Вау-эффектом»**

В данной лекции эксперт рассмотрел аспекты, которые могут помочь научиться создавать не просто презентации, а материал, необходимый для привлечения внимания аудитории.

Специалист подробно разобрал все то необходимое, что важно знать о презентациях, их создании.



Amazon будет контролировать своих водителей умными камерами



Служба доставки Amazon установила умные камеры для контроля водителей в кабинах своих машин. Устройства фиксируют нарушения ПДД и разговоры по телефону во время езды. Искусственный интеллект камер оценивает поведение водителей и выставляет им баллы, от которых зависят суммы штрафов и премий. Многие шофёры расценили

нововведение как вмешательство в частную жизнь и уволились.

«Мы протестировали систему на маршрутах доставки общей длиной больше 3 млн км. Количество аварий снизилось на 48%, нарушений — на 20%, поездок с непристегнутым ремнём безопасности — на 60%, также водители на 45% реже стали отвле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



каться от дороги», — привело издание The Information слова представителя Amazon.

В каждой машине Amazon теперь установлены четыре умные камеры Netradyne, одна из которых направлена прямо на водителя. Она контролирует его мимику и жесты, например зевки или разговоры во время движения. Остальные камеры следят за движением машины и нарушениями ПДД.

В конце каждой недели водители получают свой «рейтинг безопасности». За каждое нарушение водитель теряет один балл. За грубое нарушение — проезд на красный свет светофора или игнорирование знака STOP — водитель теряет 10 баллов. Водители с высокими рейтингами получают премию, с низкими — штраф.

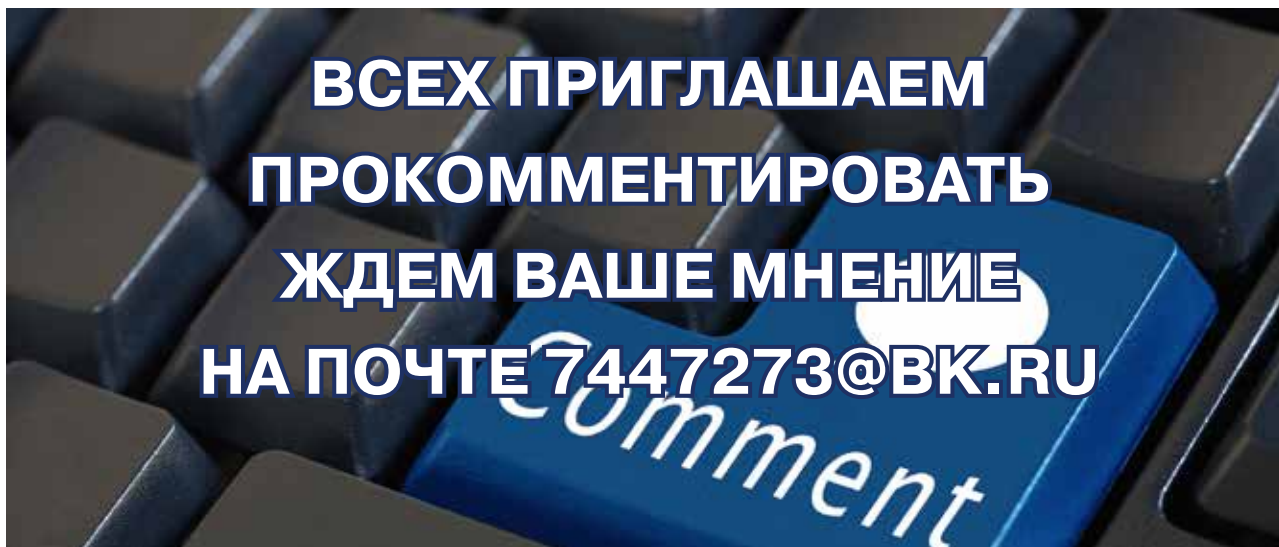
Однако, как пишет издание, Amazon постоянно поднимает требования к сотрудникам: если сначала средний рейтинг составлял 550 баллов, то сейчас — уже 700 баллов. Кроме этого, сообщается, что искусственный интеллект допускает ошибки — он может воспринять вибрацию телефона из-за неровной дороги как звонок и снизить баллы шофёра. В результате многие водители восприняли контроль со стороны корпорации как вмешательство в частную жизнь и уволились.

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



**ВСЕХ ПРИГЛАШАЕМ
ПРОКОММЕНТИРОВАТЬ
ЖДЕМ ВАШЕ МНЕНИЕ
НА ПОЧТЕ 7447273@VK.RU**



«Уголовка» за разглашение данных чиновников и силовиков расширена и усилена

<https://zen.yandex.ru/media/roskomsvoboda/ugolovka-za-razglashenie-dannyh-chinovnikov-i-silovikov-rasshirena-i-usilena-60a51085a28a8d164812b311>

Ст. 320 УК РФ «Разглашение сведений о мерах безопасности, применяемых в отношении должностного лица правоохранительного или контролирующего органа» у большинства граждан не на слуху. О ней мало говорят в прессе, арестов и судов почти нет. Но в последние 1-2 года в свете попыток «цветных» революций и выступлений «навальнистов», эта статья приобрела более весомое звучание. Именно сторонники революций искали, покупали, получали и далее распространяли сведения о сотрудниках правоохранительных органов, о следователях, прокурорах, судьях, которые задерживали, возбуждали и рассматривали дела в отношении участников несанкционированных акций. В социальных сетях сто-

ронников «революции» активно размещались данные сотрудников, членов их семей, с указанием времени прихода/ухода из дома, адреса школ, детских садов детей с активными призывами к действиям против них. Соответственно власти должны были защищаться и принимать ответные меры по прекращению подобных действий. Эти меры в настоящее время и вылились в ужесточение санкции указанной выше статьи. При этом ужесточение не носит запретительного или запретительного характера по сравнению с правовыми нормами иных европейских стран.

Таким образом, наше право, ранее очень посредственно защищавшее представителей власти, начало

«Хамство со стороны компании»: почему массовое увольнение из пермской Xsolla было ошибкой

После объявления Александра Агапитова, главы компании Xsolla, об увольнении 147 человек, HR-специалисты поделились своим мнением, чем может обернуться такое решение лидера компании.

Пермяк Александр Агапитов основал Xsolla в 2005 году. Компания предоставляет разработчикам и издателям видеоигр платежные и биллинговые решения. Сегодня ее штаб-квартира находится в Лос-Анджелесе, но большая часть ее команды работает в Перми.

«Вы получили это письмо, потому что моя команда биг дата проанализи-

ровала ваши активности в жире, конфлюенс, гугл почте, чате, документах, дашбордах и пометила вас как невовлеченные и малопродуктивные сотрудники. иными словами вы не всегда присутствовали на рабочем месте тогда, когда работали удаленно», — так написал сотрудникам Агапитов (орфография и пунктуация автора сохранены).

Соосновательница рекрутингового агентства Unicorn Search Дарья Баркова считает, что такое решение нанесет удар по репутации компании. По ее мнению, часть оставшихся сотрудников уволится, а кандидатов извне станет привлекать сложнее.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но, может быть, причины для увольнения были более обоснованы, просто мы их не знаем? Так же считает и основатель сервиса подбора IT-специалистов «Подбор» Кирилл Николаев. Но он озадачен объяснением такого решения: «Зачем было прикрываться алгоритмами, когда сделать то же самое можно было гораздо тише и проще?»

Также несколько специалистов прогнозируют, что такое решение об увольнении 150 человек вызовет кадровый дефицит и может сильно затормозить развитие компании в краткосрочной перспективе.

Сам же Агапитов так прокомментировал свое решение: «Это те люди, которые ничего не делали и, в принципе, ничего не изменится, если их не будет».

Но даже несмотря на то, что уволенным сотрудникам повесили ярлык «бездельников», их уже пригласили на собеседования в несколько компаний сотрудников.

***Ольга Сагун**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM

– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –

РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

Бизнес ИДЕИ | Бизнес РЕШЕНИЯ | Бизнес ТЕХНОЛОГИИ | Бизнес ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru

**С партнерами нужно
быть в близких отношениях**

**УВОЛЬНЕНИЯ БЫЛИ СВЯЗАНЫ
С ТЕМ, ЧТО КОМПАНИЯ
ПЕРЕСТАЛА ПОКАЗЫВАТЬ 40%-Й
РОСТ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но каким показателям измеряли активности сотрудников, непонятно. Вполне возможно, что и по вполне здравым. Поэтому любые рассуждения на тему обоснованности принятия решения об увольнении совершенно беспочвенны.

Да и само письмо было выброшено в свет без всяких жалоб на несправедливое увольнение — просто с посылом: «Во, посмотрите, как у человека крыша поехала!» И вот этот посыл уже ближе к реальности.

Александр напомнил мне некоторых моих клиентов (кто-то из них как раз из IT-индустрии). Они пришли ко мне по рекомендации, когда обнаружили, что их отношения с партнерами, ключевыми сотрудниками или близкими женщинами становятся не только эмоционально выматывающими, но негативно сказываются на их бизнесе.

В коучинге у каждого из них выяснились сложности с тем, чтобы адекватно выразить свои чувства по поводу происходящего, особенно в отношениях со значимыми людьми. И эти сложности тянулись еще из их родительской семьи, в которой отсутствовал реальный взаимопонимающий диалог.

В Сети можно найти интервью Александра Елизавете Осетинской, в которой он сообщает о себе факты, очень для меня узнаваемые по опыту работы с клиентами, о которых я говорю:

- необоснованно сильная самоидентификация через что-то большее из прошлого (малую родину, семейную историю, доставшуюся по национальности религиозность, традиции своей родительской семьи (пусть и через их отрицание)). И Александр, рассказывая о себе, всегда начинает с того, что есть на свете такой город Пермь, в котором он родился;
- осознание своей «недостаточности» в сравнении с другими: «Встречая какого-нибудь одноклассника отца, который был чуть-чуть более успешным, чем он, я сразу же задавал вопрос: «Папа, почему у него есть автомобиль «Девятка», а у нас нет? Он хорошо учился?»;
- нарушенные в детстве коммуникации с родителями: алкоголик отец, который, когда пил, «то его, собственно, не было: просто лежал на полу с мокрыми штанами»;
- обеспокоенность тем, чтобы не потерять себя: «Мне, как я уже

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

сказал, важно быть true. Я ценю это больше всего в людях и в компаниях».;

- готовность переплачивать партнерам и сотрудникам вместо того, чтобы прояснять ситуацию и договариваться: «И я решил потратить эти деньги на ребрендинг. <...> Надо сказать, что я был огромным фанатом Артемия [Лебедева], он был для меня очень авторитетным чуваком, который писал про бизнес в интернете. <...> Я боялся спросить, сколько это будет стоить. Сказал: есть \$50 тысяч. Оказалось, что можно было и дешевле». Или: в США «нанимать было просто. Платишь деньги — тебя слушают. <...> По факту я просто переплачивал».;
- отсутствие на протяжении всей жизни равноправных бизнес-партнеров.

Все это вместе создает портрет человека, бегущего от реального взаимопонимающего диалога с другими людьми, так эмоциональное сближение с другим вызывает у него очень дискомфортные чувства: вину, стыд, печаль, разочарование...

Поэтому он или очень отстранен в общении, или, наоборот, хочет всего и сразу: полного слияния со значимым другим.

Так как он не компетентен в тонкостях эмоциональных проявлений, он требует от других искренности, если не сказать, полной эмоциональной обнаженности, причем чуть ли не с первых минут знакомства.

Как сказал Александр: «Менеджить партнеров, их ожидания труднее, это отнимает время». Только вот «менеджить партнеров» не нужно.

С партнерами нужно быть в близких отношениях. Но отношения с другими такой человек выстраивает, заливая их деньгами, а со своими чувствами справляется через идентификацию с чем-то большим.

Но в какой-то момент объем накопившейся «любимой» вины, стыда, печали, разочарования становятся столь невыносимым, что он теряет контроль как над ситуацией, так и над своими эмоциями и выдает чрезмерную эмоциональную реакцию. Чаще всего в виде гнева, агрессии — открытой или пассивной.

Гневом и агрессией и наполнено его письмо. А разговор о big data лишь их рационализация.

И понятно, что явилось спусковым крючком из внешней среды. Как Александр потом объяснил, увольнения были связаны с тем, что компания перестала показывать 40%-й рост.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Звучит, может быть, и разумно, только, как он же и сказал: наибольшие сокращения именно в Перми объясняются тем, что там зарплаты гораздо меньше, чем в США. — Компания решила «убрать» 10% сотрудников, которые получают самую низкую зарплату.

Насколько мне известно, 40% рост перестал быть достижим в связи с изменившимися требованиями внешней среды — полной потерей контроля над существенной частью дохода. Отсюда бессилие, выплеснувшееся в гнев.

Впрочем, в интервью «Медузе» Александр и сам сказал: ««Я прекрас-

но понимаю, что **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ** — ЭТО ЧТО-ТО, ЧТО МНЕ ТЯЖЕЛО ДАЕТСЯ, НО Я НАД ЭТИМ РАБОТАЮ». Да, направление верное. Психоаналитический коучинг, например, помогает лучше совладать со своими эмоциями и не западать эмоционально на других людей и ситуации.

***Михаил Молоканов,**
коуч глав компаний, создатель
STRADIS
www.STRADIS.top

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 



1 млн. =

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

За подобные фокусы в США, где находится штаб-квартира Xsolla, компания легко могла бы получить многомиллионные коллективные иски от уволенных сотрудников

Комментарий к статье:

«Хамство со стороны компании»: почему массовое увольнение из пермской Xsolla было ошибкой.



**Дмитрий
Трепольский
Pronline**

Xейс компании Xsolla – безусловного лидера на мировом рынке быстрых платежей во многом архитипичен для отечественного рынка. Глава компании лишь повторил тезис печально знаменитого бизнесмена Евгения Чичваркина, ныне оппозиционера и британского политэмигранта. Чичваркин еще несколько лет назад емко охарактеризовал отноше-

ния между работником и работодателем в принадлежащей ему сети продаж мобильных телефонов «Евросеть»: «Въ*бывай или у*бывай». В Xsolla лишь

В раздутых штатах, где работают сотни человек, подчас неизвестно насколько они загружены в каждый момент времени работой, невозможно

МОЖНО ДОПУСТИТЬ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО РАБОТНИКОВ НЕ ЗАГРУЖЕНЫ РАБОТОЙ ДАЖЕ НА 50%

придали данному месседжу более приличную форму.

Конечно, во многих компаниях, испытывавших взрывной рост на развивающихся рынках, штат сотрудников бывает донельзя раздут. Вполне можно допустить, что большинство работников не загружены работой даже на 50% своего времени. Однако вопросы эффективности труда – это, скорее, вопросы к линейному менеджменту и

следить за большим количеством персонала, тем более его мотивировать, обучать. К сожалению, эта история – показатель для всех: проверьте на загрузку всех своих сотрудников, возможно половина из них не загружена даже на 50% времени.

Конечно, это не отменяет разгильдяйства отдельных сотрудников, которые присутствуют в любой компании. С убежденными разгильдиями

ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ ВСЕГДА БУДЕТ НА СТОРОНЕ РЯДОВОГО РАБОТНИКА

топам, отвечающих за операционное управление компанией. При надлежащих усилиях и грамотном перераспределении ресурсов эффективность работы можно было легко повысить на те же 50% не прибегая к радикальным методам.

следует расставаться без сожаления, а иных карать рублем для того, чтобы привести их в чувство. Однако то, что подобный кейс стал достоянием общественности, самым негативным образом скажется на имидже международной компании.


Общественное мнение всегда будет на стороне рядового работника.


могла бы получить многомиллионные коллективные иски от уволенных сотрудников.

ЭТА ИСТОРИЯ – ПОКАЗАТЕЛЬ ДЛЯ ВСЕХ: ПРОВЕРЬТЕ НА ЗАГРУЗКУ ВСЕХ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, ВОЗМОЖНО ПОЛОВИНА ИЗ НИХ НЕ ЗАГРУЖЕНА ДАЖЕ НА 50% ВРЕМЕНИ

Популярности Xsolla не добавит и то, что увольнения коснулись лишь работников российского офиса. За подобные фокусы в США, где находится штаб-квартира Xsolla, компания легко

***Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию PR-агентство
Pronline

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 



1 млн. = 

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

Agile И/ИЛИ Коучинг?

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

Я считаю, что коучинг в определенной форме присутствовал на некоторых предприятиях, просто он так не назывался. Были руководители, которые отслеживали трудовую дисциплину, а были заместители, которые смотрели за внутренней психологической обстановкой в коллективе, которые интересовались жизнью сотрудников, регулировали недопонимания в коллективе, поддерживали новичков и тем, кому нужна была помощь, а кого-то брали «на поруки». Если сказать коротко, то формировали внутренний климат в коллективе, то что сейчас называется корпоративной культурой. Плюс на всех более-мене крупных предприятиях были достаточно сильные профсоюзы, которые с одной стороны объединяли сотрудников, защищали их интересы,



**Светлана
Святогорова
Бизнес-коуч**

Организации, готовые к изменениям, крепнут в эпоху перемен

Адизес начинает с тезиса о том, что кризис «затронул всех и каждого и в первую очередь отразился на компаниях, которые трансформируются под влиянием растущей конкуренции в условиях стремительных и непрерывных экономических, политических и технологических изменений, — на тех, что нуждаются в кредитах, чтобы развиваться.»

Закаляйте компанию, как родители закалки устраивают вам — призывает эксперт.

Все зависит от сопротивляемости организма. Если ваш организм крепок, перемены закаляют вас. Но, если вы слабы, вы можете умереть. Это относится не только к людям, но и к организациям.

Организации, готовые к изменениям, крепнут в эпоху перемен.

Неподготовленные заболевают и рискуют обанкротиться. «Поняв причины проблем, порождаемых изменениями, мы сможем найти подходящее лекарство.» — Пишет Ицхак.

*Александр Гончаров,
Главный редактор

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 1. Как управлять в период кризиса В 2009 году мир переживал глубокий финансовый кризис.

ОБЗОР

ЧЕМ БОЛЬШЕ ПРОБЛЕМ МЫ РЕШАЕМ... ТЕМ БОЛЬШЕ ПРОБЛЕМ МЫ ИМЕЕМ

*Если вы убеждены, что у вас
нет проблем, ваша главная
проблема в том, что вы не
осознаете свои проблемы*

ОБЗОР



«В

изменениях нет ничего нового» – усыпляет бдительность автор. Ново лишь то, что их темпы растут. И здесь я бы не стал с Адизесом соглашаться, но впереди его оригинальные выводы и советы:

«Следовательно, чем больше проблем мы решаем... тем больше проблем мы имеем.» А это означает, что у нас всегда будут проблемы. Почему нельзя обойтись без проблем? Вопросает гуру? А ведь самое спокойное место в городе – это кладбище. Там ничего не происходит.

А сколько у вас проблем? Компания одного из его клиентов занималась программным обеспечением. Она стремительно развивалась, темпы роста составляли сто процентов в год.

Вывод: «Если вы убеждены, что у вас нет проблем, ваша главная проблема в том, что вы не осознаете свои проблемы. Ведь они уклонялись от решения закономерных проблем, и теперь они, похоже, стали фатальными.» – констатирует автор и это то что мы

наблюдаем в 99% фирм. В китайском языке понятия «проблема»


и «возможность» обозначаются одним словом. Между ними нет разницы!

Согласитесь, важное наблюдение эксперта. Имейте в виду: изменение может обернуться проблемой или возможностью в зависимости от того, как вы поступите.

Но решать проблемы методом латания дыр – не метод. Нужны новации...

Практический вывод номер два: кризис благоприятствует непревзойденным лидерам и компаниям – тем, что блестяще справляются с изменениями, – поскольку в период кризиса слабые конкуренты вымирают, освобождая рынок.

*Александр Гончаров,
Главный редактор 

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 2. Природа изменений и их последствия.

Служба персонала бездействует

Адизес в этой книге, а за ним и наш эксперт Е. Колотилов считают, что маркетинг и продажи отличаются высокой гибкостью и способны быстро меняться, а эйчар и бухгалтерия обычно остается в каменном веке.

Почему же служба персонала практически бездействует? Почему служба персонала безнадежно отстала от действительности, и завтра компания будет нанимать людей, которые требовались вчера?

Адизес указывает на подсистемы, движущиеся с разными скоростями. Возможно он прав.

Мне больше нравится мнение Колотилова Е. о том, что эйчар отделу и так хорошо платят. Он редко участвует в дележе прибыли. Персонал не обучен, задачи не делегируются, а различные подразделения не контактируют между собой.

Это как «Раньше весь риск брал на себя банк, теперь же риск распределяется между заемщиком, банком, инвесторами рынка ценных бумаг и страховыми компаниями. Когда риск мигрирует и дробится на множество частей, никто не в состоянии оценить общую картину, а тем более держать происходящее под контролем. Кредитная система развалилась.» – пишет Ицхак.

Но почитайте книги Колотилова – он пишет более простым языком и видна прямая зависимость продажников от результата.

***Александр Гончаров,**
Главный редактор

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 4. Почему изменения вызывают проблемы.

Зевгма

Читая четвертую главу в книге Ицхака Адизеса «Управление в условиях кризиса», я непроизвольно провожу параллели из области своих компетенций.

В лингвистике есть такое понятие – Зэвгма. Это когда какое-то слово относится в предложении или диалоге к нескольким однотипным словам, но используется только рядом с одним из них. Это приводит к появлению грамматически неполноценных предложений, смысл которых мы дополняем из контекста. Особенно наглядно это проявляется в английском языке с его жесткими правилами построения предложений. Например,

Conversation of two friends:

- I have read so many books about smoking and drinking that I have decided to give up.
- Smoking or drinking?
- Reading.



Мария Сергеева
SPELL

Вам придется воевать на нескольких фронтах

Кто выживает в кризис? Спрашивает автор. «Тот, кто сумеет сохранить целостность.» – отвечает. Что за штука это? Совет гуру: если начался кризис, следует активизировать усилия по интеграции. Опасность в том, что, пока руководство работает над долгосрочным решением, компания может обанкротиться.

Что же делать? Вам придется воевать на нескольких фронтах. «С одной стороны, нужно уделять внимание неотложным задачам, которые ставит кризис, — обычно речь идет о нехватке денежных средств; а с другой, работать над долгосрочным решением — интеграцией системы.» – таков его совет.

«Обычно я рекомендую в период кризиса планировать денежные потоки компании на тринадцать недель вперед, принимая во внимание поступление и отток денежных средств. Тринадцать недель — три месяца плюс неделя. В конце каждой недели корректируйте свои планы с учетом свежей информации.» – четкий совет. Легко ли это сделать у

нас в России? Кому как. Но следует внести поправки в план. Может быть, ваша беда в том, что вы не держите руку на пульсе организации постоянно? Кто бы мог так подумать? Ведь даже во всех фильмах герой думает думает... думает...

И главный совет Адизеса: «не увольняйте хороших работников только ради того, чтобы сократить затраты.» Но далее : «я не говорю о ситуации, когда компании грозит банкротство. В случае гангрены ногу придется ампутировать. Но не стоит отрезать здоровую ногу, чтобы ваш вес стал идеальным.»

Сосите лапу как мишка в берлоге. Еще один его совет. «Если вы все-таки увольняете людей, сделайте это так, чтобы не разрушить культуру организации.»

***Александр Гончаров,**
Главный редактор

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для

Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 6. Шаги, которые следует предпринять во время кризиса.

МОЖЕТ БЫТЬ, ВАША БЕДА В ТОМ, ЧТО ВЫ НЕ ДЕРЖИТЕ РУКУ НА ПУЛЬСЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСТОЯННО?

Легко ли это сделать у нас в России? Кому как. Но следует вносить поправки в план. Может быть, ваша беда в том, что вы не держите руку на пульсе организации постоянно? Кто бы мог так подумать? Ведь даже во всех фильмах герой думает думает... думает...

