

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхний левый угол в логотипе "Росгос" – 71852, 70555, 72835;

№ 25
(629)

2021

Главная тема: **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**

Мария Давыдкина
Спортмастер

**Проекты по повышению
эффективности очень трудоемки
и дорогостоящи для бизнеса**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Талибы “неожиданно” выперли США из Афгана, а те оставили там оружие на 85 млрд \$ и свои инвестиции. Что это мне напомнило? Провалы в бизнесе. Все похоже: пришел-увидел-победил... еле унес ноги...

В политике это обидно... В бизнесе это нормально.

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

Н аивно предполагать, что автоматизацию нам полностью может осуществить сторонняя организация без нашего вмешательства и без предварительного наведения порядка...

Отсутствует культура обучения
сотрудников
управленческим
навыкам....



**Мария Давыдкина,
СПОРТМАСТЕР**

Компании становятся все более глобальными, даже если они не работают за рубежом...

Они забывают о том, что людям важны эмоции, они должны доверять своим начальникам...



Аллен Моррисон

стр.53

Все это рождает неопределенность и повышает риски ведения бизнеса....

Работодатель при наложении дисциплинарного взыскания должен учитывать тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен...

Анна Устюшенко,
INTELLECT



стр. 57

Споры топ-менеджмента и работодателя часто очень многогранны и учитывают различные аспекты...

Вячеслав Косаков,
NOVATOR LEGAL GROUP



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 ↓ **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**
К любому вопросу надо подходить с умом!
Мария Давыдкина, Спортмастер
- 15 ↓ **ДЕЛОВЫЕ КНИГИ**
Узнать секрет успеха автора, читая его книги, нереально
Святослав Альбиро, «Альбиро МКГ»
- 19 ↓ **БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГ**
Применим ли опыт невыполнения приказов в бизнесе
Александр Ерохин, бизнес-тренер
- 19 ↓ **КОММЕНТАРИИ**
Приказы выполняются при ПРОЗРАЧНОМ управлении
Святослав Альбиро, «Альбиро МКГ»
- 22 ↓ **КОММЕНТАРИИ**
Бывают чудные приказы
Игорь Жуковский, бизнес-тренер
- 29 ↓ **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Уолтер Айзексон «Invent and Wander. Избранные статьи создателя Amazon Джеффа Безоса»
- 38 ↓ **ИИ**
Полный ИИ – невыполнимая цель, но мы идем к ней...
Александр Жильцов, Эксперт
- 39 ↓ **ИИ**
ИИ рекомендует вам новое направление в бизнесе – скоро это реальность?
Юлия Сурикова, Автор
- 42 ↓ **ЛИДЕРСТВО**
Управленческие навыки для выхода на глобальный уровень
Аллен Моррисон
- 45 ↓ **ЛИДЕРСТВО**
Аллен Моррисон о том, как стать глобальным лидером
Виолетта Павлова, Автор
- 53 ↓ **КОММЕНТАРИИ**
Знаковые трудовые споры 2021 года
Анна Устюшенко, INTELLECT
- 57 ↓ **УВОЛЬНЕНИЕ**
Кредитование вошло в овердрайв
- 63 ↓ **АНОНС**
ПИР в сентябре
Татьяна Владимирова, ООО Транс Бизнес Консалтинг-ЮГ

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.09.2021 г.
Формат 60х90 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 >

№25
(629)

Издаётся с 1996 г. 2021 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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

К любому вопросу надо подходить с умом!

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Эффективность – все о ней
только и говорят, но как ее измерить?

 Эффективность — это то,
сколько усилий мы потратили
на достижение определенно-
го результата. Проще говоря, соотноше-
ние конечного результата к затраченным
на это усилиям и ресурсам.

Все больше корпораций обращаются
к эффективности, стараются замерить
производительность персонала, эффек-
тивность бизнес-процессов, подразде-
лений с помощью разных инструментов.
К оценке эффективности необходимо
подходить комплексно – оценить чис-
ленность подразделений, какой функ-
ционал закреплен за сотрудниками,
сколько времени и ресурсов они тратят



Мария Давыдкина
Спортмастер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на это, и какой при этом получается результат.

УП Почему даже крупные компании не могут использовать свой персонал эффективно?

— Часто до эффективности просто не доходят руки. Руководители крупных компаний настолько загружены опера-

тегия, инновации, управление бизнес-процессами). Они как раз освобождены от рутины и могут запускать глобальные трансформационные проекты.

Еще важный вопрос – то, что мы делаем, можно ли делать как-то быстрее, можно ли внедрить какую-то автоматизацию? Конечно, автоматизация существенно помогает бизнесу. Однако и к

РУКОВОДИТЕЛИ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ НАСТОЛЬКО ЗАГРУЖЕНЫ ОПЕРАЦИОННЫМИ ЗАДАЧАМИ, ЧТО ФАКТИЧЕСКИ ОТСУТСТВУЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ СЕСТЬ ПОДУМАТЬ И КАК-ТО УПРОСТИТЬ ТЕКУЩУЮ РАБОТУ

ционными задачами, что фактически отсутствует возможность сесть подумать и как-то упростить текущую работу.

В такой ситуации может помочь бимодальный подход ведения бизнеса (разделение на RUN и CHANGE). В России идеологом подхода к бимодальной системе управления стал Герман Греф, применивший его к структуре Сбербанка. Согласно этой модели, есть подразделения и руководители-марафонцы (RUN), отвечающие за операционный бизнес (например, бухгалтерия, отдел кадров, продажи и т. д.). А также есть руководители-спринтеры (CHANGE), разрабатывающие методологии, стандарты, инициирующие изменения и улучшения процессов (например, стра-

автоматизации нельзя подходить бездумно! Например, наивно предполагать, что автоматизацию нам полностью может осуществить сторонняя организация без нашего вмешательства и без предварительного наведения порядка. Многие думают пригласить консультантов, заплатить им немалые деньги, и консультанты дадут волшебную таблетку, которая повысит эффективность бизнеса. Но так не бывает! Если мы не наведем порядок изначально, до автоматизации не обозначим зоны ответственности, проблемные процессы, требующие предварительной оптимизации, то получим автоматизированный хаос, который только еще больше усложнит нашу жизнь! Консультанты — это, конечно, прекрасный ресурс, их нужно (если

есть бюджет) привлекать как дополнительные руки, как инструмент убеждения руководства, как экспертизу и бенчмаркинг, но пока ты сам не вовлечешься в процесс, не проанализируешь своих людей (особенно прямых подчиненных), проект по улучшениям, автоматизации не сдвинется с мертвой точки.

Вторая причина – это нехватка экспертизы – управленческой, в области трансформации бизнеса, оптимизации бизнес-процессов, нормирования персонала, повышения эффективности бизнеса. Ведь, чтобы лидировать, нужно неплохо в этом разбираться, быть знакомым с инструментами, методиками, подходами. Без этих знаний

НАИВНО ПРЕДПОЛАГАТЬ, ЧТО АВТОМАТИЗАЦИЮ НАМ ПОЛНОСТЬЮ МОЖЕТ ОСУЩЕСТВИТЬ СТОРОННЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ БЕЗ НАШЕГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА И БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО НАВЕДЕНИЯ ПОРЯДКА

Так что, отвечая на вопрос, в чем причина неэффективности некоторых организаций, скажу, что **первая причина — это тотальная нехватка времени и ресурсов у руководства**. Проекты по повышению эффективности очень трудоемки и дорогостоящи для бизнеса – нанимаешь консультантов, берешь в штат оптимизаторов/проектных менеджеров, находишь время после основной работы на то, чтобы сесть и подумать, встретиться со всеми. Да, однозначно, грамотно реализованный проект может существенно повысить финансовые показатели, увеличить удовлетворенность клиентов, единственное, чаще всего результаты видны в долгосрочной перспективе.

невозможно оценить результаты работ по повышению эффективности сотрудников, консультантов. А есть ли подобное образование у большинства современных руководителей? К сожалению, нет. Часть руководителей просто с годами вырастают из экспертов и получают должность начальника структурного подразделения, другие устраиваются по знакомству или получают продвижение при переходе из одной компании в другую.

К сожалению, во многих российских компаниях отсутствует культура обучения сотрудников управленческим навыкам. А вот в международных корпорациях, напротив, этому уделяется немалое внимание. Когда я работала консультантом в международной консалтинговой

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании Ernst & Young, при переводе на следующий уровень сотрудникам (например, при назначении менеджером или старшим менеджером) в обязательном порядке необходимо было пройти обучение «soft skills» – навыкам работы с командой, ведения переговоров, управления людьми, проектами, генерации идей, делового общения, оптимизации процессов. И это очень правильно! Тог-

Руководитель компании Xsolla уволил 150 человек на основании вывода ИИ, что эти люди большее количество рабочего времени тратили на сторонние сайты, в частности порносайты. Ваше мнение?

— Что касается программ мониторинга рабочего времени – да, для ряда профессий это актуально (например, в

МНОГИЕ ДУМАЮТ ПРИГЛАСИТЬ КОНСУЛЬТАНТОВ, ЗАПЛАТИТЬ ИМ НЕМАЛЫЕ ДЕНЬГИ, И КОНСУЛЬТАНТЫ ДАДУТ ВОЛШЕБНУЮ ТАБЛЕТКУ, КОТОРАЯ ПОВЫСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

да руководитель растет не только как эксперт, но и как управленец и сильный лидер!

Кстати, сейчас появляются новые вузы, факультеты, где учат управленческим навыкам. Я сама получила первое высшее образование в МГУ на факультете государственного управления. И основной акцент образования был именно на управленческих дисциплинах – менеджмент, управление персоналом, управление бизнес-процессами и т. д. Также продвинутые руководители идут на МВА, посещают различные тренинги, курсы, читают книги и слушают вебинары. Главное, осознавать важность этих знаний при работе с повышением эффективности бизнеса!

колл-центре, где время обработки звонков строго лимитировано, сотрудник должен четко следовать утвержденным скриптам), но есть «неоперационные», творческие профессии, где невозможно оценить эффективность с помощью потраченного времени. Сотрудник может целый день «находиться на гембо» (в месте возникновения основного процесса), в цехах, наблюдать за рабочими, а потом за час подготовить качественный отчет с рекомендациями по совершенствованию процесса. А система мониторинга такого сотрудника покажет отсутствие на рабочем месте целый день. И какие тут можно сделать выводы? Что он неэффективен? Конечно, нет. К любому вопросу надо подходить с умом!

Сейчас меняется отношение к сотрудникам. Уже многие не подходят к оценке сотрудников по формальным признакам. И для меня прежде всего важна эффективность – сотрудники могут не находиться на рабочих местах с 9-18 (конечно же, если это не должность, требующая присутствия), жить полноценной жизнью, путешествовать и за короткий срок сделать качественный

но, может так оказаться, что именно по вине руководителей вовремя не были внедрены современные инструменты, не проведена автоматизация, обучение, сотрудниками никто не занимался, не следил за их результативностью и создал все условия для халатного отношения к делу. И потом, как я говорила ранее, если после нахождения на сторонних сайтах (например, книги худо-

ОТСУТСТВУЕТ КУЛЬТУРА ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ НАВЫКАМ

продукт. И для решения задач Change такие работники более ценны, нежели усидчивые и умеющие «копать от зари до зари».

Что касается увольнения сотрудников, которые сидели на порносайтах, тут, конечно, надо разбираться. Причина того, что сотрудники в рабочее время находились на «нерабочих сайтах», может крыться не только в неадекватности этих сотрудников (честно говоря, я даже физически не могу себе это представить), но также в неэффективности бизнес-процессов, в которых они участвовали, и их руководителей.

У нас очень часто не люди неэффективные, а работодатели, которые дают неэффективные задачи. Действитель-

но жесткие читает, сайты бронирования путешествий) сотрудник выдаст супер результат, да почему бы и нет...

УП Почему многие компании не используют новые технологии для повышения эффективности?

— Тут сложно сказать, не зная саму ситуацию. Может быть это связано с чувством страха? Люди боятся пробовать что-то новое, так как всегда существует большая вероятность, что не получится, их отругают, осудят, уволят. И вот они действуют по старинке, идут по безопасному пути, не пробуют какие-то инновационные продукты, товары. Ну и, конечно же, не у всех есть ресурсы на инновации. Для этого нужны очень хорошие бюджеты, не все компании готовы на это выделять деньги.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Одно российское издание уволило 2000 верстальщиков и открыло представительство в Индии. Они взяли 5000 человек. И все равно это было дешевле, потому что индусам платили в 5 раз меньше. Ваше мнение. Почему другие на такие шаги не решаются?

— Думаю, чтобы оценить то, что произошло, необходимо глубже погрузиться

социальную ответственность и нести ее за тех, кого ты нанял!

И честно говоря, сложно привлечь кандидатов в организацию с репутацией сокращения 2-х тысяч сотрудников. Всегда можно попробовать найти какую-то другую работу или другие задачи внутри предприятия. В одной крупной телекоммуникацион-

ЕСТЬ «НЕОПЕРАЦИОННЫЕ», ТВОРЧЕСКИЕ ПРОФЕССИИ, ГДЕ НЕВОЗМОЖНО ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ С ПОМОЩЬЮ ПОТРАЧЕННОГО ВРЕМЕНИ

в эту историю, из статьи в СМИ сложно сделать какие-либо правильные выводы. Может быть, они избавились от дорогого персонала и взяли более дешевый? Хотя не всегда выбор более дешевой рабочей силы улучшает эффективность. Ведь из-за этого может сильно пострадать качество, а это первое, на что нужно смотреть. Да, сейчас, особенно в период пандемии, очень многие уходят онлайн, привлекают людей из регионов, где гораздо ниже зарплата, чем в Москве. Вопрос насколько это было эффективно вот в этом конкретном кейсе. Наверное, через год можно проанализировать и сделать выводы, посмотреть на скорость и качество разрабатываемых продуктов в сравнении со старой командой. И, конечно же, при таких массовых увольнениях всегда нужно помнить про

ной компании, когда мы проводили работу по оптимизации бизнес-процессов, применялся как раз подход по улучшению самих процессов без сокращения численности.

УП Почему директор Тойота говорит об упадке компании в СМИ?

— Честно говоря, я не решусь судить, что им движет. Может быть, для увеличения стоимости акций? Может быть черный пиар, ведь любой пиар – это пиар, привлечение внимания к компании и ее продукту/товару? Наверняка, все его слова и действия согласованы, и это абсолютно обдуманый маркетинговыми шагами шаг.



**ЕСЛИ HR-ДЕПАРТАМЕНТ НЕ БУДЕТ ИДТИ В НОГУ С
БИЗНЕСОМ, ПОМОГАТЬ ЕМУ, СЛЫШАТЬ «ВНУТРЕННЕГО
КЛИЕНТА», ТО ТАКИЕ КОМПАНИИ ПРОГОРЯТ В
СОВРЕМЕННОМ МИРЕ!**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 И. Адизес и Е. Колотилев пишут, что если навык компании – драться за выживание сейчас в условиях пандемии, то отдел продаж готов, потому что он каждый день сражается. А отдел персонала невозможно ничем мотивировать. Им подавай только зарплату. Если их привязать к процентам, к стоимости акций и т. д., они могут многое делать: оптимизировать, Agile-команды создавать, коучинговый стиль внедрять, но они неэффективны и нерезультативны. Интересен Ваш комментарий.

— Я бы не сказала, что HR-директора (руководители департамента персонала) не настроены на эффективность. Вернее, перефразирую так, мне повезло работать только с сильными HR-директорами-лидерами, внедрявшими современные инструменты (рекрутинга, управления персоналом, мотивации и т. д.). Более того, так как я в основном возглавляла подразделения, отвечающие за организационное развитие и бизнес-процессы внутри HR-блока, то именно HR-директора являлись лидерами оптимизационных проектов, автоматизации, внедряли бе-

режливое производство и инструменты повышения производительности сотрудников! Наши проекты по повышению эффективности лидировали и демонстрировали результаты на своем примере. HR этих компаний были оптимальные и очень клиентоориентированные, настроенные на то, чтобы помогать бизнесу. Есть, конечно, компании, где департамент персонала живет своей жизнью. В регионах на заводах я встречалась с такими «кадрами». Но если HR-департамент не будет идти в ногу с бизнесом, помогать ему, слышать «внутреннего клиента», то такие компании прогорят в современном мире!

***Мария Давыдкина,**

Руководитель направления
организационного развития компании
Спортмастер

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Мария Давыдкина имеет опыт более 15 лет в области организационного развития и управления бизнес-процессами, работала 6 лет консультантом в компании Ernst & Young, получила индустриальный опыт на руководящих позициях в телекоммуникациях, строительстве, ритейле, авиастроении.

5 октября, Савой

**ДЕЛОВОЙ
КЛУБ** 

ТЕМА

Эффективность бизнеса



Дискуссия
с Марией Давыдиной,
Спортмастер

Забронировать

Участие 5 000 руб.

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

Узнать секрет успеха автора, читая его книги, нереально

Уолтер Айзексон удивительный лизоблюд, читаю его третью книгу и не могу понять, он глупый или подлый. Или и то, и другое.

Он пишет про конченных с точки зрения человеческой этики людей, постоянно нарекая их творческими гениями, изменившими мир. Хотя, что Безос, что Джобс – исключительно паразиты на теле человечества. У них бешеная работоспособность и они умеют продавать, у них отличная сосредоточенность и ясная целеустремленность. Читать про них, пытаясь узнать их секрет, тратить время. Вы либо читаете про них, либо работаете, как они. Увлеченность процессом и внимание вложенное в проект – обязательно приведут вас к успеху, берите и пользуйтесь, это секрет успеха всех тех, кто разбогател. Если же у вас широкие рамки наслаждения жизнью – увы,



Святослав Альбирео
«Альбирео МКГ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вам будет очень трудно достичь того финансового уровня, как у тех, книжки про кого вы читаете. Потому что у вас внимание рассеянное, вы хотите отделаться от проекта, чтобы наслаждаться жизнью. А проект и должен быть вашим наслаждением. Причем, его полный цикл. Ну, например, музыкант, писатель, программист может

Речи в книге, конечно, местами ностальгические, местами откровенно лицемерные.

Книга может помочь, конечно, человеку, у которого уже укладывается своя бизнес-схема в голове, вероятно, какая-нибудь удачно сформулированная мысль может вызвать озарение,

УМУДРЯЕТСЯ ВЫЗЫВАТЬ НЕДОВОЛЬСТВО ВСЕХ, КТО С НИМ ВСТУПАЕТ В ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

любить исключительно производство, но не любить пост-продакшн, кампании, встречи, договоры и разговоры. Увы, тогда вы не акула бизнеса, вы – трудяга. Это не плохо, но вы вряд ли станете Безосом.

Посмотрите на его увлеченность не людьми, но процессами с детства.

Но Безос, как и все ущербные капиталисты, гнусно относится и к потребителям, и к продавцам, и к сотрудникам.

И вот эти сладкие воспоминания, как он на коленках паковал заказы и как сотрудники создавали культуру – это сладкие воспоминания его осознания своего пути, как капиталиста. За человека можно порадоваться, он себя нашел. На горе многим и многим другим.

но озарение можно обрести и при чтении «Мурзилки». Так же, конечно, книга может навести на какие-то бизнес-идеи, при случае, конечно, если вы уже долго думали в этом направлении, и, опять же, на такие бизнес-идеи может навести и обычный роман. Ничего сакрального и прикладного в его речах, конечно, нет.

Он говорит про долгосрочную перспективу, про инновации, про клиентоориентированность и ценность талантливых сотрудников. Но они ругаются с продавцами, у них отвратительно-хамская техподдержка. Есть открытые скандалы с продавцами и покупателями. Все мы знаем, когда во время протестов эти «ценные» сотрудники напали на офис. Безос умудряется вызывать недовольство всех, кто с ним вступает в деловые отношения. Он приводит совет – работайте с тем,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

кем вы будете восхищаться. Вспомните тех, кем вы восхищались?..

Не тобой, Безос, не тобой.

Как бы пиво ни пиарили, и какие бы условия та очередь не предлагала. Если в условия не входит мороженое, конечно.

НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ БИЗНЕС С ПЛОХИМИ ЛЮДЬМИ

Поэтому все эти его послания – лялялогия.

При этом, конечно, если у вас такой же античеловечный тип мышления, можно поучиться у «старшего брата», чтобы, возможно, проанализировать его ошибки и пройти этот путь быстрее. А всем остальным можно сказать, никогда не становитесь в очередь за пивом, если вы хотите мороженого.

***Святослав Альбирео,**
директор творческой студии
«Альбирео МКГ»

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Святослав Альбирео, фамилия дала название моей творческой группе Альбирео МГК - МКГ — это аббревиатура для «Моя креативная группа». Тем более я иногда пишу в соавторстве, и мои соавторы — это моя семья. Поэтому не суть важно, какое имя стоит на книгах - Святослав Альбирео или Альбирео МКГ, это все я/мы - как сейчас модно говорить.

Альбирео МКГ — это группа творческих людей - программистов, художников, писателей, мастеров кукол, мастеров тату, музыкантов, декламаторов и многих других, мы постоянно расширяем спектр творческих услуг, поэтому вы можете быть уверены, любую вашу творческую идею мы сможем воплотить.

Я психолог-лингвист по образованию, полиглот (30+ языков в активе), антиксенофоб, эсперантист, человек в счастливых отношениях, переводчик, преподаватель иностранных языков, писатель. Я сверхквалифицирован и сверхсертифицирован, как любой человек с нормальной любовью к жизни и советским образованием и мышлением. Имею международную специальность по творческому письму Уэслианского гуманитарного университета и специальность по Академическому английскому Ирвинского калифорнийского университета.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Применим ли опыт невыполнения приказов в бизнесе

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как добиться стопроцентного выполнения заданий руководителя?

Нередко, прежде чем устанавливать новые правила, нужно проверить, выполняются ли старые. Если в вашей компании не все правила выполняются, то на это есть две причины. Первая причина: ваши правила не дают результата или они неэффективны. Иными словами, дают результат, но при больших затратах. Если власть настаивает на выполнении таких правил, то она глупа. Стоит выслушать сотрудников, оптимизировать правила и уже после этого добиваться внедрения эффективных и результативных правил. Вторая причина, по которой правила не работают, — у власти не хватает сил добиться их выполнения. Проще говоря, власть слаба. В обоих случаях это дискредитирует власть, и лучше пусть будут отсутствующие правила, чем нерабочие. Чаще всего новые правила и различные нововведения игнорируют более опытные и ценные сотрудники, потому что



Александр Ерохин
бизнес-тренер

Приказы выполняются при ПРОЗРАЧНОМ управлении

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как бы Вы предложили в будущем предотвратить подобные риски с ракетами?

*П*ланетарный строй менять надо. Согнать желающих отстаивать интересы не человечества, а государства, национальные и любые ксенофобные интересы, по вере, по национальности, по ориентации в Антарктиду снег убирать, весь. Убрать границы, ведь до Первой мировой войны не было ни виз, ни загранпаспортов, ни видов на жительство, ты мог жить сколько угодно где угодно. Эта паскудная практика появилась после Первой мировой, и мы до сих пор это расхлебываем – перестать воспринимать людей



Святослав Альбирео
«Альбирео МКГ»

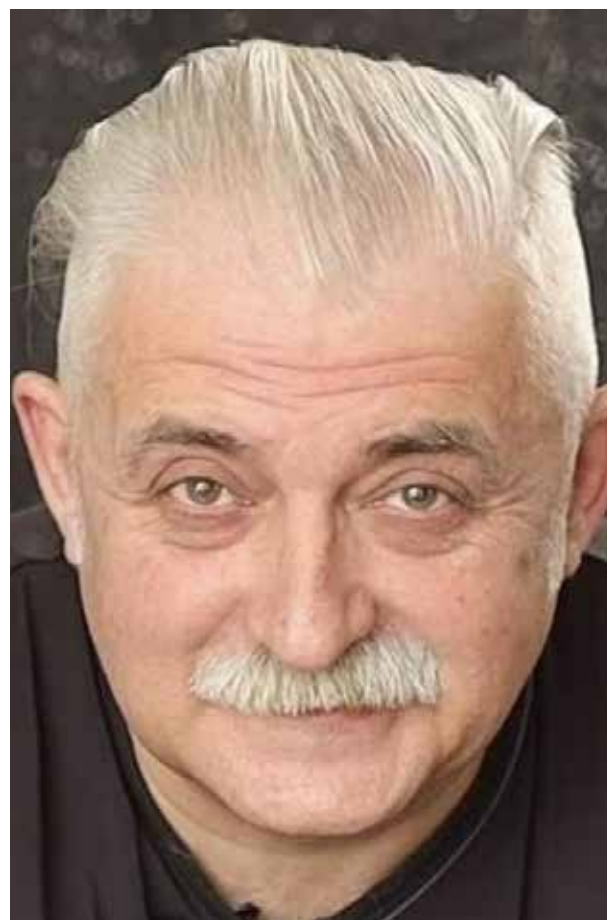
Бывают чудные приказы

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Игорь, подскажите, как бы Вы предложили в будущем предотвратить подобные риски с ракетами?

Во-первых, каждый из нас делает ошибки и каждый, конечно же, допускает их. Самое главное, что мы их принимаем, и наш мозг блокирует все, старается не делать впоследствии эти ошибки. Сейчас мы стоим на стадии разработки тех условий, тех состояний и тех управленческих решений, чтобы эти ошибки были сведены к минимуму.



Игорь Жуковский
бизнес-тренер

Доверие

Способ заработать доверие и отличную репутацию один — снова и снова хорошо делать трудные вещи. Причина, например, того, что американские военные, согласно всем опросам, имеют такой высокий авторитет и репутацию, заключается в том, что снова и снова, десятилетие за десятилетием, они хорошо справлялись со сложными задачами.

Все действительно просто и очень сложно. Нелегко делать трудные вещи хорошо, но именно так можно заслужить доверие. Само слово, конечно, перегружено смыслами. Оно означает так много разных вещей — и честность, и компетентность, и выполнение обещаний. Мы доставляем миллиарды посылок каждый год; говорим, что собираемся доставить их, а затем действительно их доставляем. Но доверие может занимать противоположную позицию. Людям нравится, когда вы говорите: «Нет, мы не собираемся делать это таким образом. Я знаю, вы хотите, чтобы мы поступили именно так, но мы этого не сделаем». И даже если пользователи не согласны, то могут сказать: «Они знают свое дело, и мы уважаем их за это».

Также полезно быть понятными. Если

мы ясно заявляем, что собираемся сделать одно и не собираемся делать другое, тогда люди могут согласиться или отказаться. Они могут сказать: «Ну, если такова позиция Amazon, или Blue Origin, или AWS, то я не хочу быть вместе с ними». Что нормально. Мы живем в условиях большой демократии с огромным количеством мнений, и я хочу жить в таком мире. Я хочу жить в таком месте, где люди могут не соглашаться. Я хочу жить в таком месте, где люди могут не соглашаться и при этом работать вместе. Я не хочу потерять это. Люди имеют право на свое мнение, но говорить «нет» — забота высшего руководства.

Внутри технологических компаний бывают ситуации, когда группа работников, например, считает, что технологические компании не должны сотрудничать с Министерством обороны. На мой взгляд, если крупные технологии повернутся спиной к Министерству обороны, то страна окажется в беде. Такого просто не может произойти. И поэтому руководящая команда должна сказать: «Послушайте, мы понимаем, что существуют эмоциональные проблемы. Это нормально, и мы не должны соглашаться на все, но вот как мы



поступим. Мы будем поддерживать Министерство обороны. Это очень важно для страны. Пока все еще так».

Я знаю, что люди крайне эмоционально относятся к данному вопросу и имеют разные мнения, но в мире есть истина. Мы хорошие ребята. Я действительно в это верю и знаю, что все сложно. Но вопрос в том, хотите ли вы, чтобы у страны была сильная нацио-

нальная оборона или нет? Я думаю, что хотите. И поэтому мы должны поддерживать сотрудничество.

Мы все хотим быть на стороне цивилизации. И США — не исключение. Какую цивилизацию вы хотите? Вы хотите свободы? Вы хотите демократии? Это основные принципы, которые вытесняют другие вопросы, — именно к ним и надо обратиться.

Гармония работы и личной жизни

Я веду курс лидерства для самого высшего руководства в Amazon. Я также общаюсь с интернами. И ото всех постоянно слышу вопрос о балансе между работой и личной жизнью. Мне не нравится выражение «баланс между работой и личной жизнью», я думаю, что оно вводит в заблуждение. Мне нравится оборот «гармония работы и жизни». Я знаю, что, если я заряжен энергией на работе, счастлив на работе, чувствую, что добавляю ценность, будучи частью команды, это делает меня лучше дома — я становлюсь лучшим мужем, лучшим отцом. Точно так же, если я счастлив дома, это делает меня лучшим сотрудником, лучшим начальником. Бывает, что время поджимает, когда речь идет о количестве часов в неделю. Но на самом деле все

не так. Обычно дело в том, есть ли у вас энергия. Работа лишает вас энергии или генерирует ее?

Все знают людей, которые попадают в один из двух лагерей. Вы находитесь на совещании, и в комнату входит человек. Одни люди приходят на собрание и добавляют ему энергии. Другие приходят на собрание, и все собрание просто «сдувается». Такие люди выкачивают энергию из пришедших. И вы должны решить, к какому из типов людей вы будете принадлежать. То же самое и дома.

Это маховик, цикл, а не баланс. Вот почему приведенная метафора так опасна — она подразумевает строгий взаимообмен. Вы могли бы быть без работы, проводить все время со своей семьей, но быть серьезно подавлен-

ным и деморализованным из-за рабочей ситуации, и ваша семья не хотела бы быть рядом с вами. Они предпочли бы, чтобы вы взяли отпуск и отдохнули от них. Дело не в количестве часов, не в первую очередь. Я полагаю, что, если вы сошли с ума, работая по сто часов

в неделю или что-то в таком роде, возможно, есть пределы, но у меня никогда не было подобных проблем, видимо, потому, что обе стороны моей жизни дают мне энергию. Именно это я рекомендую и стажерам, и руководителям.

Рекрутинг талантов: вам нужны наемники или миссионеры?

Amazon выплачивает вполне конкурентоспособную зарплату, но это не значит, что мы создали такую культуру загородного клуба, где вы получаете бесплатный массаж и еще какие-нибудь положительные моменты.

Я всегда с известной долей скептицизма относился к такого рода льготам, потому что беспокоился, что люди останутся в компании из-за неправильных причин. Вы хотите, чтобы люди остались ради миссии. В вашей компании не нужны наемники, вам требуются миссионеры.

Миссионеры заботятся о своем предназначении. На самом деле это не очень сложно, но вы можете сбить людей с толку бесплатными массажами. Например: «О, мне не очень нравится миссия компании, но нравится бесплатный массаж».

Как вы нанимаете крутых людей и не даете им уйти? Прежде всего наделяя их великой миссией — тем, что имеет реальную цель, смысл. Люди хотят, чтобы в их жизни был смысл. И это гигантское преимущество, которым обладают американские воен-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Нельзя преодолеть кризис, просто уволив двадцать процентов сотрудников, как нельзя похудеть с помощью липосакции

Чешуя рыбы – хороший пример эксперта о взаимосвязанности мира.

«Ни одно явление больше не является обособленным.» – говорит он.

Все взаимосвязано.

Но увы, никого не волнует взаимозависимость, каждый беспокоится только о себе.

А системные проблемы требуют системных решений. Нельзя преодолеть кризис, просто уволив двадцать процентов сотрудников, как нельзя похудеть с помощью липосакции.

Нужно работать со всеми подсистемами.

«Именно поэтому я считаю, что в сфере подготовки управленческого персонала назрела необходимость сменить парадигму.» – пишет Ицхак

На какую?

Об этом позже в новой главе и в  26

*Александр Гончаров,
Главный редактор 

Обзор книги Ицхак Калдерон Адизеса «Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее». Глава 13. Феномен «рыбьей чешуи».



Полный ИИ – невыполнимая цель, но мы идем к ней...



то расплывчатое понятие. Если наши действия можно разбить на последовательность определённых поступков и их можно описать и запрограммировать, то робот сможет их повторить. Разработчики над этим бьются давно, но очень сложно предусмотреть все случайные факторы. Автомобиль Тесла оснащён очень продвинутым автопилотом, но его совершенствование происходит буквально «на крови». Вроде бы предусмотрели все возможные помехи на дороге, но тут вдруг поперёк дороги появляется фура с зеркальным покрытием! Результат – ДТП со смертельным исходом. Теперь это учли, но появляются другие случайности... Поэтому Маск и отказывается от выпуска полностью беспилотных автомашин... Многие монотонные рутинные операции можно отдать роботам, сократить персонал...

В армии ИИ позволит сократить потери среди солдат, роботы сами будут определять цель по заданным параметрам и и уничтожать её. Лучшие противотанковые ракеты «Джавелин» сами находят танк и уничтожают его, надо только задать им направление и примерные координаты... Управляемые бомбы с турецких дронов Байрактар падают с высоты 8 000 метров, сами определяют цель и попадают с точностью 0,5 метра... За ИИ будущее.



***Александр Жильцов,**
эксперт 

Эксклюзивно для



ИИ рекомендует вам новое направление в бизнесе – скоро это реальность?

Несомненно, практически каждый человек в своей жизни сталкивался с таким понятием как «искусственный интеллект». Давайте попробуем разобраться, что это за «зверь» и на что он способен.

Искусственный интеллект (сокращенно – ИИ) – это довольно размытое понятие, и общепринятого определения у него до сих пор нет. Впервые этот термин прозвучал в середине XX века на Дартмутском семинаре. В словаре понятие искусственный интеллект определяется как теория и разработка компьютерных систем, способных выполнять задачи, требующие человеческого интеллекта, такие как визуальное восприятие, распознавание речи, принятие решений и перевод с одного языка на другой.

Искусственный интеллект – одна из неотъемлемых частей фильмов и книг из жанра фантастики. Кто-то из авторов рисует страшные картины, где отряд машин выступает против человечества (фильмы «Я, робот», «Обливион», «Трансформеры» и т.д.), а другие, напротив, видят в ИИ верного помощника и друга человека.

В основе искусственного интеллекта лежит обучение, воображение, восприятие и память. Мы постоянно используем ИИ в повседневной жизни, зачастую сами того не подозревая, например, взять тот же робот-пылесос.

Также, популярны текстовые или голосовые ассистенты, которые отвечают на вопросы или смогут поддерживать разговор. Просто скажите: «При-

Управленческие навыки для выхода на глобальный уровень

По итогам лекции для РБКпро

Указывая на важные качества для лидера, Аллен Моррисон отметил, что изучает эту тему очень давно. Он с коллегами опросил более 200 руководителей крупнейших компаний, которые работают во всех отраслях по всему миру. Они пытались понять, какие характеристики объединяют всех этих руководителей. И выявили 4 основных фактора.

Во-первых, любознательность. С ней все понятно, но она у всех разнонаправленная, а Моррисон об этом не говорит в интервью. А зря...

Второй аспект лидерства – это баланс, сбалансированный подход. Т.е. способность различать, что можно решать на местном уровне, а что нужно выводить на глобальный уровень.

Еще одно важное качество – характер. Здесь стоит спорить с Алленом. Ведь характер подразумевает и способность взаимодействовать с людьми другого происхождения, другой культуры.

И последнее – смекалка. «Эта смекалка позволяет зарабатывать деньги и в интересных компаниях, и в жесткой конкурентной среде. Позволяет правильно строить орг. структуру, правильно распределять ресурсы».

Конечно, нужна стратегия, она важна. Но как вырасти в монстра бизнеса, стать глобальным лидером?

И Аллен Моррисон предлагает поговорить о том, откуда берутся лидеры. Некоторые люди рождаются лидерами. Согласен. Но где доказательства? «Важ-

Аллен Моррисон о том, как стать глобальным лидером

Профессор, в прошлом руководитель бизнес-школы Thunderbird, до этого был профессором в бизнес-школах IMD и INSEAD. Профессор Моррисон специализируется на бизнес-стратегии развития soft skills для компаний с глобальными амбициями.

Моррисона спросили на конференции о том, каковы самые важные качества для лидера? Он ответил, что глобальное лидерство – очень важная тема, которую он изучает на протяжении многих десятилетий. Недавно вышло третье издание его книги, которую читают по всему миру и студенты, и руководители, которые хотят понять, что делает человека эффективным руководителем.

Что способствует тому, что можно руководить не только в своей стране, но и международными команда-

ми, потому что хороший руководитель сейчас должен одинаково эффективно руководить и россиянами, и японцами, и американцами.

Аллен с коллегами провел большое исследование, они опросили более 200 руководителей крупнейших компаний, которые работают во всех отраслях по всему миру для того, чтобы понять, какие характеристики объединяют всех этих руководителей, и выяснили, что это: любознательность, лидерство, характер и смекалка.

Знаковые трудовые споры 2021 года



Начну с того, что выражу свое общее ощущение от решений высших судов, которые приходится видеть в 2020–2021 годах: судами решительно принята эстафета Правительства РФ в части перекладывания трудовых рисков на бизнес. Поневоле вспомнишь избитый анекдот прошлого года «всем пива за счет заведения».

Откуда возникло это ощущение? Достаточно посмотреть на количество отмененных решений судов первой инстанции, вынесенных в пользу работодателя. Сокращения, увольнения по инициативе работодателя отменяются по любым спорным основаниям. На-

пример, стало «модно» спрашивать с работодателей выполнение ч. 5 ст. 92 Трудового кодекса РФ, в силу которой работодатель при наложении дисциплинарного взыскания должен учитывать тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он был совершен. А Пленум добавляет: а также предшествующее поведение работника, его отношение к труду.

В моей недавней практике был случай, когда решение работодателя о привлечении работника к дисциплинарной ответственности было признано незаконным, поскольку работодатель не учел предшествующее поведение работника. По логике суда,

Кредитование вошло в овердрайв

<https://www.kommersant.ru/doc/4946745>

Комментарии

 **WESTSIDE**
ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА

 **NOVATOR**
LEGAL GROUP

УВОЛЬНЕНИЕ

 **Уволенный по статье топ-менеджер Сбербанка** взыскал с работодателя компенсацию за вынужденный прогул. Правильно ли действовала кадровая служба банка при увольнении сотрудника?

 оветским районным судом г. Липецка был удовлетворен иск уволенного заместителя управляющего регионального отделения Сбербанка Горбачева М.С. о восстановлении на работе и выплате компенсации. Суммарно в пользу бывшего сотрудника было взыскано более 2 миллионов рублей, кроме того изменена формулировка причины увольнения с «за дисциплинарное нарушение» на «по собственному желанию»

Сотрудника уволили после того, как новое руководство провело аудит крупнейших сделок. В результате проведенной проверки выяснилось, что менеджер

содействовал крайне оперативному одобрению кредита на сумму 3,6 миллиардов рублей, при этом нарушив внутренние инструкции и сообщив ложную информацию о том, что клиент не является нефтетрейдером. Позже в Сбербанке пришли к выводу что кредитование проводилось без учета информации о повышенных отраслевых рисках.

Заместитель управляющего был уволен в день рассмотрения результатов аудита на заседании правления по инициативе работодателя на основании п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ –неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание.

Однако, сотрудник успел подстраховаться, понимая, что на заседании правления к нему возникнут вопросы, он

ПИР в сентябре

https://festpir.ru/program_view



2014 года принимаем участие в Фестивале. Как правило, в роли спикеров.

Безупречная организация мероприятия, независимо от количества участников (первые ПИРы чуть больше 200, завершающий с моим участием 2019 г. – более 2 000 человек).

Концепция каждого Фестиваля – актуальные, животрепещущие, направленные на развитие личности/компании/общества.

Личность Марка Кукушкина – основатели и вдохновителя Фестиваля – определяет атмосферу и уровень экспертности этого мероприятия. Люди – ценность. Ты это чувствуешь от момента приветствия, до мига расставания. Тебе уделяют внимание в любой роли: как участник – всё, что необходимо для твоей максимальной вовлечённости, с учётом твоих индивидуальных особенностей и предпочтений. Как спикер – всё, что требуется для каче-



**Татьяна
Владимирова
ООО Транс Бизнес
Консалтинг-ЮГ**

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru