

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

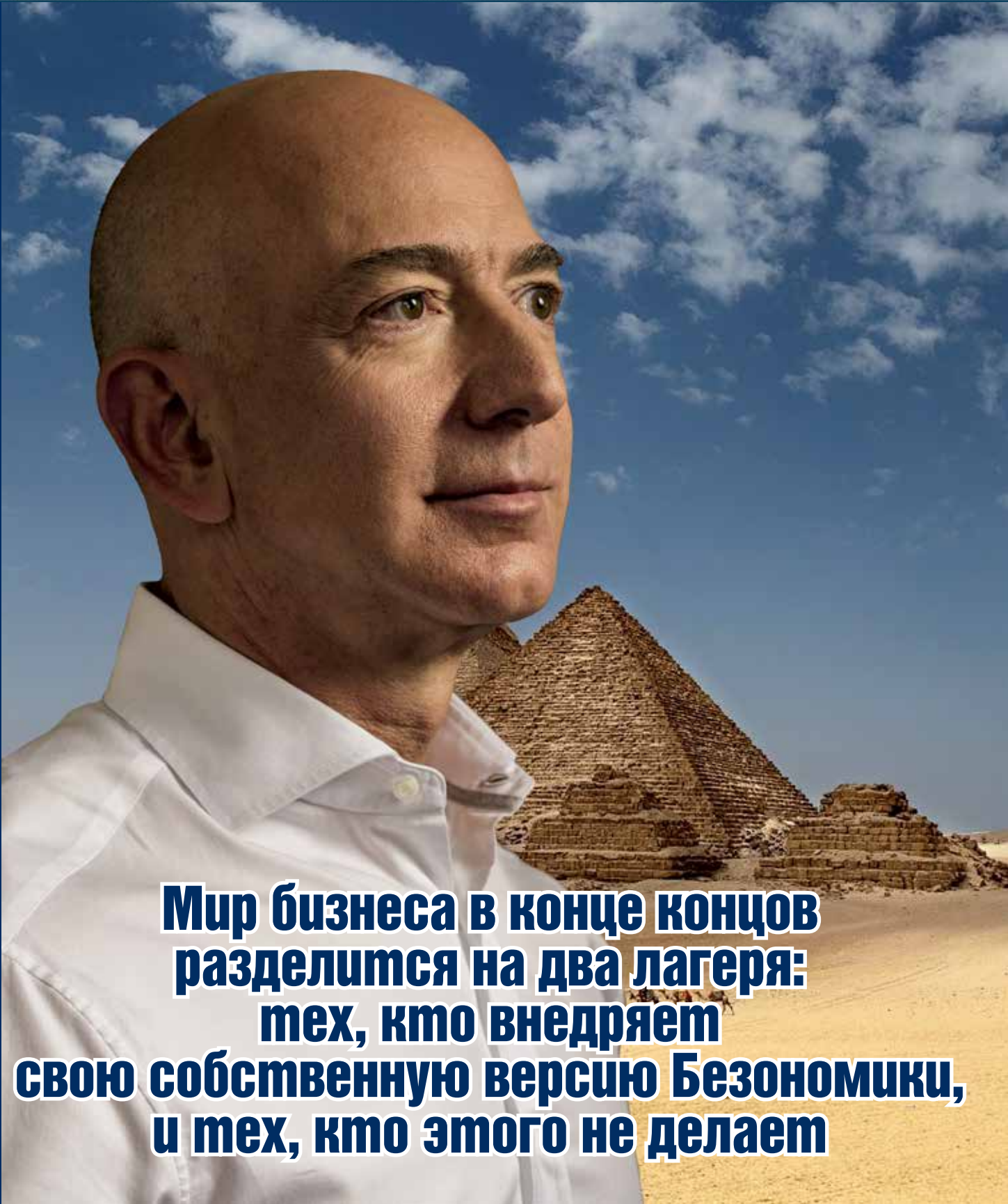
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхний курс: по плану "Роснефть" - 71852, 70555, 72835

№ 34
(638)

2021

Главная тема: **БЕЗОНОМИКА**

A portrait of Jeff Bezos, founder of Amazon, looking off to the side. He is wearing a white button-down shirt. The background is a desert landscape with the Great Pyramids of Giza under a blue sky with scattered clouds.

**Мир бизнеса в конце концов
разделится на два лагеря:
тех, кто внедряет
свою собственную версию Безономики,
и тех, кто этого не делает**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Практика компании Безоса, конечно, впечатляет.

Она совсем не бирюзовая, а, скорее, наоборот.

Забота о сотрудниках и самая высокая ставка за час в 15 \$ – вишенка на сухом торте.

И уж совсем я не понимаю, как могут сотрудники ЗАРЯЖАТЬСЯ энергией на обычной работе.

Не все же они живописцы?!!!

Мое мнение – Безос просто пиарит так компанию.

Но ждем Ваши отзывы на его идеи в обзоре книги в этом номере.

*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»

Каждый раз, когда Безосу предлагают новый продукт, он должен быть уверен, что его помощники досконально разобрались в сути проекта...

Культура Amazon — это маниакальная сосредоточенность на долгосрочной перспективе...



Павел Кочетков,
ЭКСПЕРТ 

Теперь репутацию невозможно построить без онлайн-позиционирования...

90% клиентов ведут бизнес с компанией после проверки ее профиля и отзывов о ней в интернете...



**Марина Шабалина,
ADVES**

С крупными клиентами нельзя обсуждать темы, в которых ты недостаточно хорошо разбираешься...

Н екомфортно приезжать на переговоры одному, если с другой стороны пятеро...

Александр Зыков,
INTACT



С возрастом Франческо полностью перестал стесняться своего тела, ведь он был любим публикой и коллегами именно за то, что излучал благородство и мудрость, был очень интересным собеседником, остроумно шутил...

Юлия Сединкина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ОБЗОР КНИГИ
Безономика, в отличие от
рейганомии, охватит весь мир?
Павел Кочетков, эксперт

26

КОММЕНТАРИИ
БАФФЕТ и его идеи
Андрей Ермошкин, «Интериум»

27

РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ
Репутация – это сила
Марина Шабалина, Advес

32

РЕКРУТИНГ
Инструкция по приему на работу
сотрудника с аутизмом
Юлия Иевлева, DistingTec

35

ВЕЛБИИН
Люди – ваша ценность
Андрей Ермошкин, «Интериум»

37

ПЕРЕГОВОРЫ
Интересный проект всегда
в приоритете, даже если он
не принесет большой прибыли
Александр Зыков, INTACT

45

ЛИДЕРСТВО
Смена парадигм лидерства
Элеонора Сандуленко

52

КАРЬЕРА
Франческо Лентини – трехногий
футболист
Юлия Сединкина

55

КОММЕНТАРИИ
МУДРОСТЬ СЛОНОВ
Тахир Базаров

57

ДИСКУССИИ
Один трудоустроенный на 20
сотрудников центров занятости
за год – это правда или миф?
Алексей Захаров, SuperJob

59

КОВИД
Законно ли отстранение от работы
за отказ привиться от COVID-19:
первая судебная практика
Юлия Девяткова, юрист

63

КОММЕНТАРИИ
Олег Матюнин, «Матюнины и Партнеры»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 23.11.2021 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 >

№34
(638)

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

**Обзор книги Брайена Дюмейна
«Безономика: Как Amazon меняет
мировой бизнес. Правила игры
Джеффа Безоса».
М.: Альпина Паблишер, 2021**





Безономика, в отличие от рейганомики, охватит весь мир?

Книга Брайена Дюмейна — это не одна из историй фантастического успеха, того, как «американская мечта» стала реальностью. Хотя и об этом тоже: меньше чем за 30 лет Джефф Безос превратился из владельца книжного интернет-магазина в самого богатого человека планеты.

Т главное достоинство книги — обширный фактический материал, позволяющий осветить феномен компании Amazon в широком экономическом, культурном и политическом контексте. Автор вводит термин «безономика», поскольку полагает, что модель Безоса разрушает существующие представления о бизнесе и в ближайшие десятилетия окажет сильнейшее влияние на общество, сопоставимое с процессом глобализации.

Остановимся на тех аспектах книги, которая соответствует профилю журнала.



Павел Кочетков
эксперт



Что раскручивает маховик «безономики»

Клиентоориентированностью сейчас трудно кого-то удивить. Однако компании Amazon это удастся. Осью, вокруг которой раскручивается маховик Безоса, — искусственный интеллект. Его цель — постоянно совершенствовать обслуживание клиентов на основе сбора информации об их по-

которые привлекают все большее число покупателей и продавцов по всему миру.

Масштабирование бизнеса дает дополнительную экономию, маховик вращается все быстрее и быстрее, и в конце концов начинает двигаться самостоятельно. Основатель империи делает все возможное, чтобы большие данные и искусственный ин-

МОДЕЛЬ БЕЗОСА РАЗРУШАЕТ СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О БИЗНЕСЕ И В БЛИЖАЙШИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ ОКАЖЕТ СИЛЬНЕЙШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО, СОПОСТАВИМОЕ С ПРОЦЕССОМ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

требностях. Именно огромный массив данных о клиентах раскручивает этот маховик.

«Арсенал методов Безономики — гремучий коктейль из одержимости клиентами, безумных инноваций и долгосрочного мышления». При этом каждый сотрудник Amazon ежедневно должен работать над тем, чтобы находить все новые способы снижения затрат. Высвободившиеся средства инвестируются в разработку новых функций искусственного интеллекта,

теллект стали сердцем его компании. На этом строится ее корпоративная культура.

Корпоративная культура маховика

Обязательным условием работы в Amazon является приверженность ее корпоративной культуре. Каждый кандидат, претендующий на работу в компании, должен не только убедить в этом потенциального работодателя, но и объяснить, как он будет способствовать вращению маховика.



**ЧРЕЗМЕРНОЕ ОБЩЕНИЕ
И ТЩАТЕЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ
ДЕЙСТВИЙ МЕЖДУ
БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ
И ОТДЕЛЬНЫМИ
СОТРУДНИКАМИ ЗАМЕДЛЯЮТ
РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС**



Обязательным качеством работника должно быть умение мыслить творчески, постоянно находиться в поиске новых идей, способных повысить приверженность клиентов и привлечь больше сторонних продавцов.

Естественно, такая нагрузка по силам далеко не каждому и потому порой ведет к стрессу и увольнению.

По мнению Безоса, не важно, сколько часов в неделю посвящает работе

«АРСЕНАЛ МЕТОДОВ БЕЗОНОМИКИ — ГРЕМУЧИЙ КОКТЕЙЛЬ ИЗ ОДЕРЖИМОСТИ КЛИЕНТАМИ, БЕЗУМНЫХ ИННОВАЦИЙ И ДОЛГОСРОЧНОГО МЫШЛЕНИЯ»

Причем

инновациями должны все — от топ-менеджеров и высокопоставленных ученых и программистов до работников склада.

сотрудник, главное — заряжает ли работа его энергией или истощает ее. Каждый может сосредоточиться на любом элементе системы — логистике, клиентском опыте, расширении выбора, привлечении продавцов — его усилия придают больше энергии всем элементам маховика. Растет система в целом.

Работа в Amazon, по замыслу Безоса, образец полной самоотдачи.

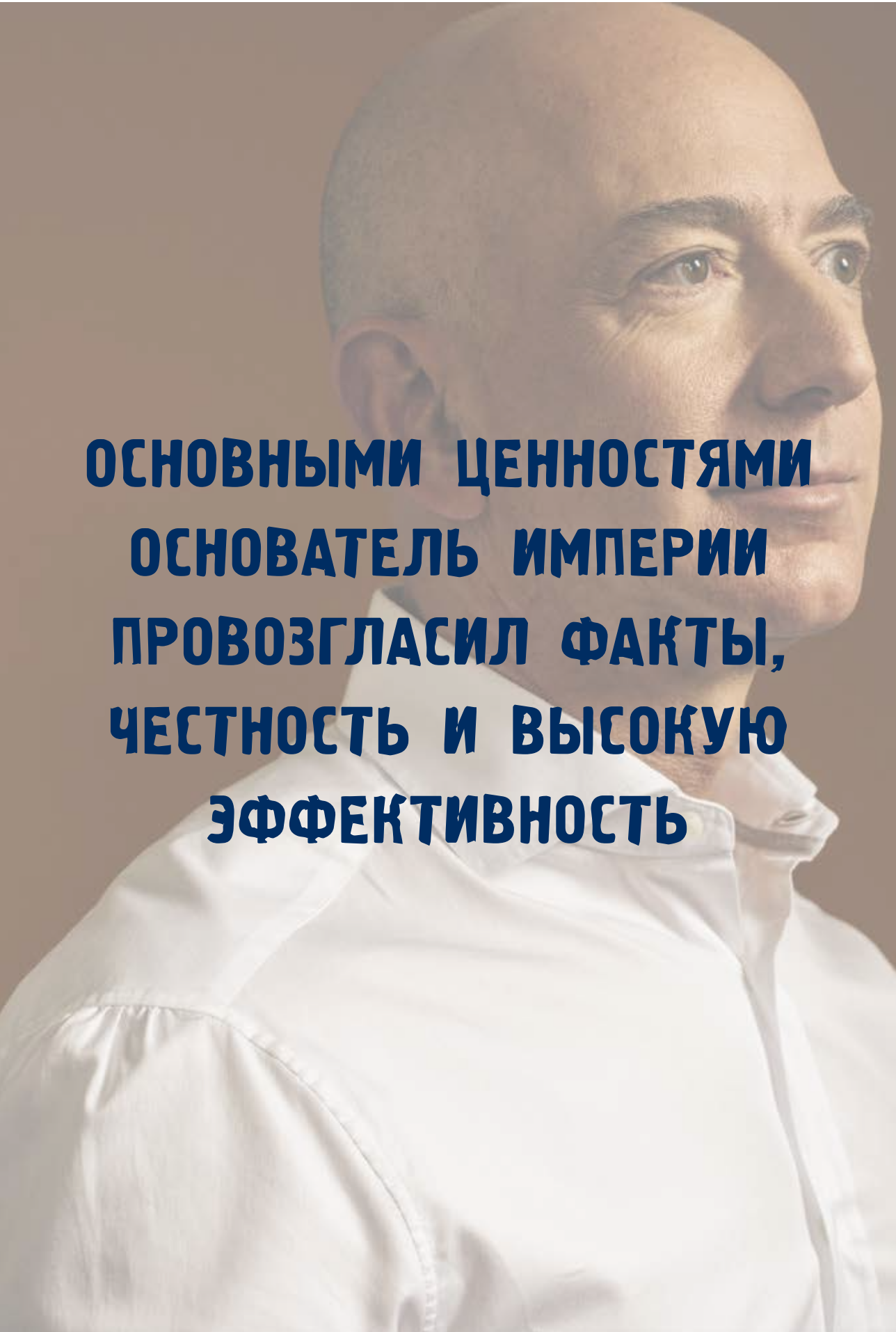
Особая роль отводится отношениям между сотрудниками.

Контракты с новыми сотрудниками включают пункт, где говорится, что сотрудник признает, что работа в компании может предусматривать высокий уровень стресса, связанного с профессиональной деятельностью.

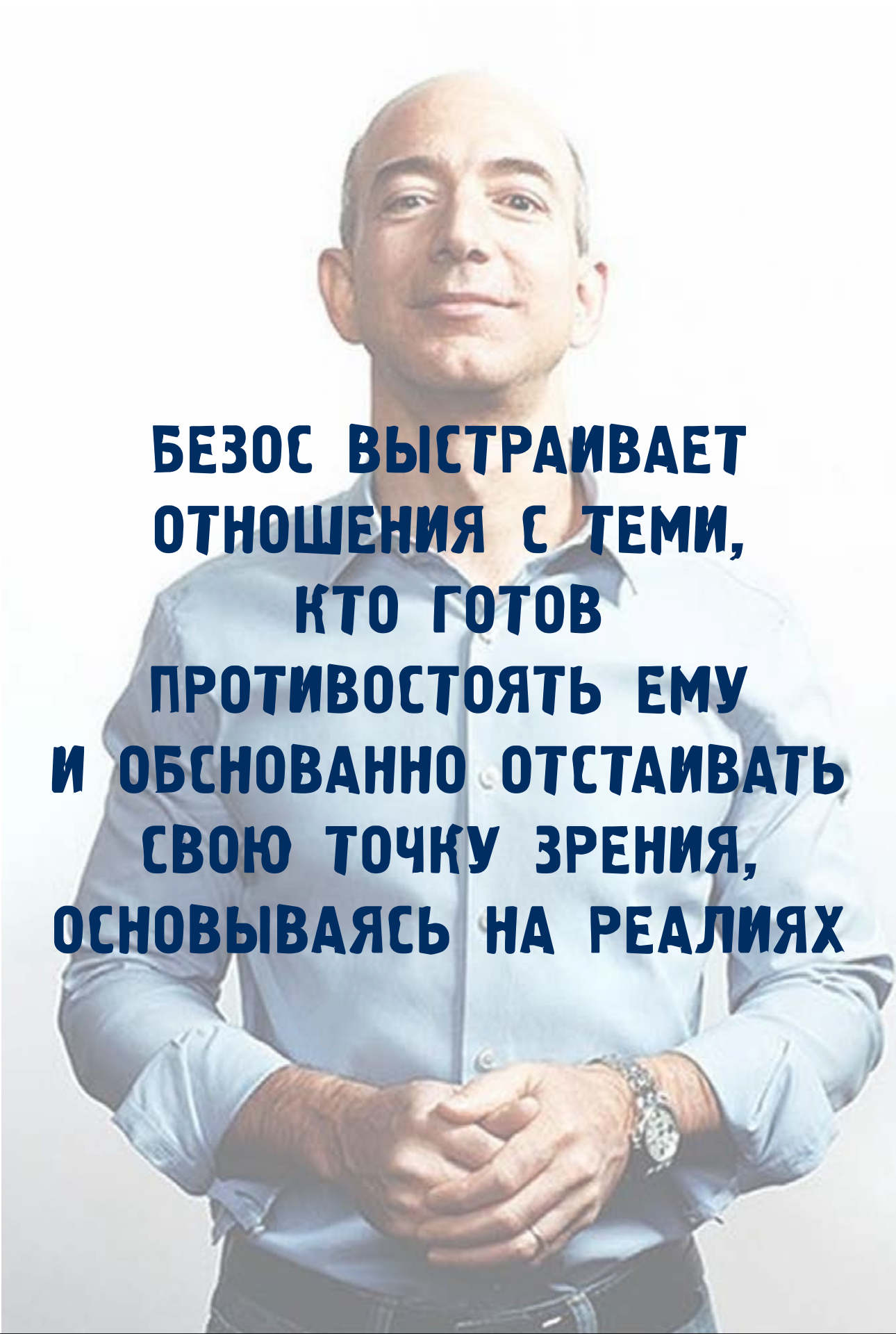
Безос опасается, что его империю может поразить так называемая «болезнь крупных компаний», где внимание к клиентам отходит на второй план, а персонал фокусируется на межличностных отношениях друг с другом.



**ДЛЯ РАЗРАБОТЧИКОВ
ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ДЕЙСТВУЕТ
«ПРАВИЛО ДВУХ ПИЦЦ»**



**ОСНОВНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ
ОСНОВАТЕЛЬ ИМПЕРИИ
ПРОВОЗГЛАСИЛ ФАКТЫ,
ЧЕСТНОСТЬ И ВЫСОКУЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**



**БЕЗОС ВЫСТРАИВАЕТ
ОТНОШЕНИЯ С ТЕМИ,
КТО ГОТОВ
ПРОТИВОСТОЯТЬ ЕМУ
И ОБСНОВАННО ОТСТАИВАТЬ
СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ,
ОСНОВЫВАЯСЬ НА РЕАЛИЯХ**



С другой стороны, решение реальных проблем не должно вязнуть в бюрократическом болоте.

Безос твердо убежден, что чрезмерное общение и тщательная координация действий между бизнес-подразделениями и отдельными сотрудниками замедляют рабочий процесс. Так, для

возможной степени контролирует успех или неудачу своего проекта».

Основными ценностями основатель империи провозгласил факты, честность и высокую эффективность. Он глубоко убежден, что факты всегда важнее управленческой иерархии.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ РАБОТЫ В AMAZON ЯВЛЯЕТСЯ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЕЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

разработчиков программного обеспечения действует «правило двух пицц».

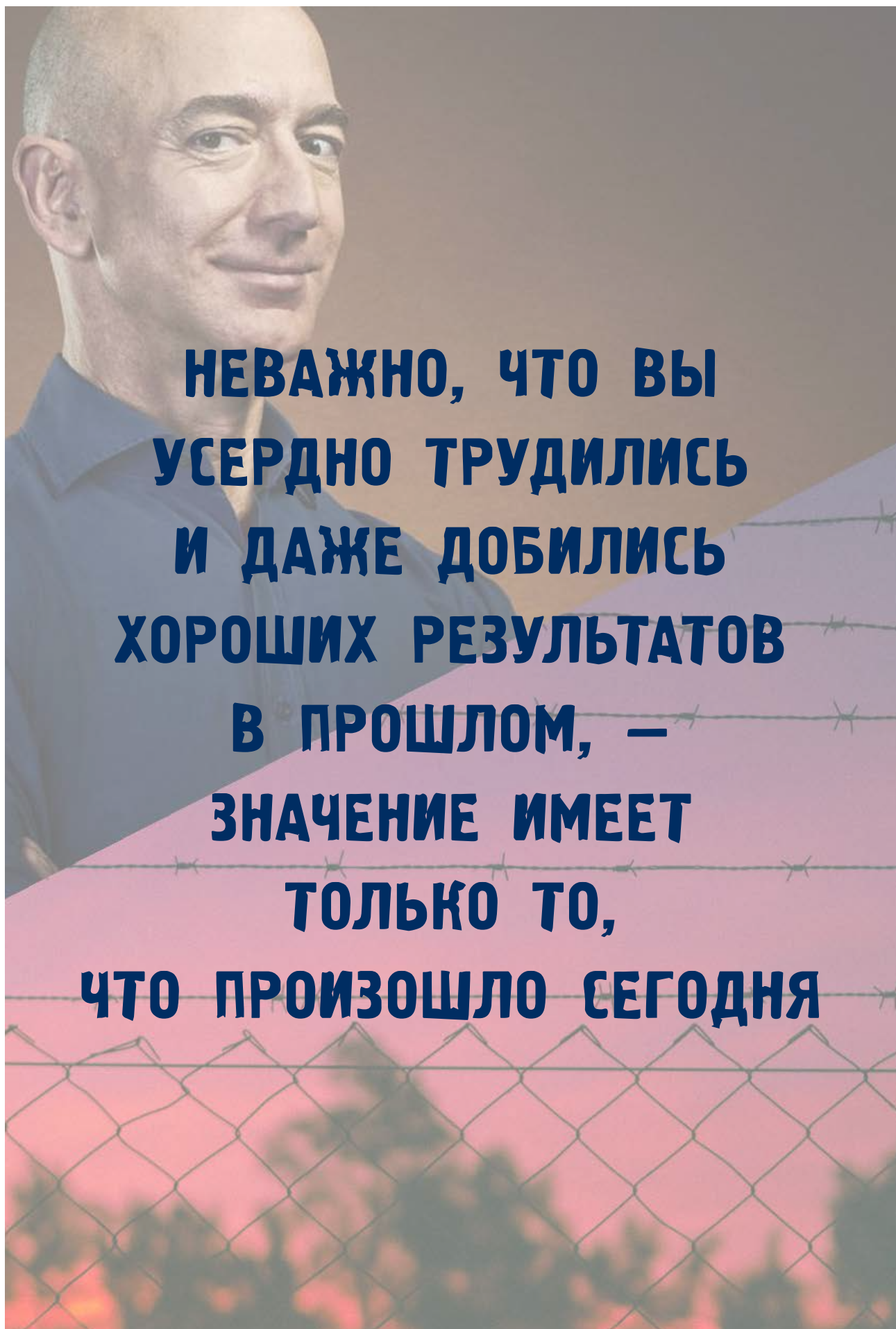
Чтобы избежать бюрократии и свести до минимума трату времени на коммуникации, число участников проектных групп не может превышать десяти — именно такое количество можно накормить двумя пиццами

«Основной организационный принцип заключается в том, чтобы делегировать ответственность и право на самостоятельное принятие решений минимально возможной автономной единице, которая в максимально

Безос выстраивает отношения с теми, кто готов противостоять ему и обоснованно отстаивать свою точку зрения, основываясь на реалиях.

Любой спор с руководителем не влечет за собой каких-либо негативных последствий. «Суть в том, чтобы творить самому, быть самому себе руководителем и создавать собственный бренд, при этом работать быстро и в сотрудничестве со всеми остальными».

Безос нанял на работу лучших специалистов в разных сферах, и не только из Кремниевой долины: «Вы можете крикнуть в коридоре “ономатопея”, и сразу получите ответ». Вместе с этим была создана система финансирования самых блестящих их идей.



**НЕВАЖНО, ЧТО ВЫ
УСЕРДНО ТРУДИЛИСЬ
И ДАЖЕ ДОБИЛИСЬ
ХОРОШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ
В ПРОШЛОМ, —
ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ
ТОЛЬКО ТО,
ЧТО ПРОИЗОШЛО СЕГОДНЯ**



Последние два десятилетия большая часть прибыли от интернет-торговли не выплачивалась акционерам, а использовалась для расширения бизнеса, инвестиций в НИОКР и найма лучших программистов.

ник содержит инструкции, как анонимно отправлять боссам комментарии по поводу работы коллег.

Культура Amazon — это маниакальная сосредоточенность на долгосрочной перспективе.

КАЖДЫЙ СОТРУДНИК AMAZON ЕЖЕДНЕВНО ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ НАД ТЕМ, ЧТОБЫ НАХОДИТЬ ВСЕ НОВЫЕ СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

Однако, вопреки одному из модных трендов в HR, сотрудники Amazon не рассматриваются как внутренние клиенты компании. Один из бывших работников охарактеризовал ее внутреннюю культуру как «целенаправленный дарвинизм»: «Мы и подумать не могли, чтобы уйти на ланч или поесть суши, и ни у кого не было ассистента. Сотрудник, плачущий за столом, в компании не редкость».

Amazon гордится своими чрезвычайно высокими стандартами.

Сотрудников компании поощряют жестко критиковать идеи друг друга, каждый может поздней ночью получить электронное письмо, а вслед за этим вопрос, почему адресанту не отвечают. Внутренний телефонный справоч-

ник По мысли Безоса, это позволяет людям достигать того, о чем они не могли даже мечтать, если бы мыслили в краткосрочной перспективе. Развивается их способность смотреть в будущее, они иначе планируют и тратят свое время, меняют направление приложения своих усилий.

Как формируются команды Amazon

Окружение Безоса составляют 18 высокоэффективных топ-менеджеров — так называемая S-команда. Каждый из них лоялен лидеру, знает, как думает босс, разделяет его ценности и тоже ориентирован на факты и долгосрочную перспективу.

Более того, некоторые из ключевых членов способны в один прекрасный день занять место самого Безоса бла-



**«МИР БИЗНЕСА
В КОНЦЕ КОНЦОВ
РАЗДЕЛИТСЯ
НА ДВА ЛАГЕРЯ:
ТЕХ, КТО ВНЕДРЯЕТ
СВОЮ СОБСТВЕННУЮ
ВЕРСИЮ БЕЗОНОМИКИ,
И ТЕХ, КТО
ЭТОГО НЕ ДЕЛАЕТ»**



годаря тому, что в течение двух лет были его «тенью». Так неофициально называют технических консультантов, которые повсюду следовали за боссом, присутствовали на всех его

Инициатор нового проекта должен представить свою идею в виде условного пресс-релиза, занимающего не больше шести страниц. (Заметим, Безос не любит слайдовых презента-

КУЛЬТУРА AMAZON — ЭТО МАНИАКАЛЬНАЯ СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

встречах и получали особо ответственные задания.

Каждый раз, когда Безосу предлагают новый продукт, он должен быть уверен, что его помощники досконально разобрались в сути проекта. С одной стороны, на всем протяжении существования компании он подбирал кандидатов с опытом работы на тех рынках, куда Amazon планировала вторжение.

ций). Ключевым моментом документа становится, как правило, описание его долгосрочного воздействия и его значимости для клиентов.

Затем автор должен дать ответы на предполагаемые часто задаваемые вопросы, чтобы выделить основные моменты предлагаемой услуги или продукта и особенности последующей работы команды разработчиков. Чаще всего эти шесть страниц проходят не одно обсуждение и не один раз под-

ЗАРЯЖАЕТ ЛИ РАБОТА ЕГО ЭНЕРГИЕЙ ИЛИ ИСТОЩАЕТ ЕЕ

С другой стороны, искусственный интеллект сейчас позволяет выбирать руководителей для той или иной области бизнеса из числа тех, кто мало о нем знает.

вергаются переработке, не увеличиваясь при этом в объеме.

Это довольно жесткая культура, в то же время демонстрирующая высокую продуктивность.



**СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ
ПООЩРЯЮТ ЖЕСТКО
КРИТИКОВАТЬ ИДЕИ
ДРУГ ДРУГА**



Не всем топ-менеджерам нравится манера босса, провоцирующая «работу локтями» и повышенный тон. Не каждый способен постоянно выдерживать такое напряжение и соответствовать

нии затрат, что сказывается на оплате труда рядовых сотрудников. В компании нет никаких бесплатных обедов и представительских расходов. Работникам складов приходится беспокоиться

КАЖДЫЙ РАЗ, КОГДА БЕЗОСУ ПРЕДЛАГАЮТ НОВЫЙ ПРОДУКТ, ОН ДОЛЖЕН БЫТЬ УВЕРЕН, ЧТО ЕГО ПОМОЩНИКИ ДОСКОНАЛЬНО РАЗОБРАЛИСЬ В СУТИ ПРОЕКТА

принципу «расти или уходи». Однако, как и Стиву Джобсу, Джеффу Безосу удалось вырастить лояльную команду первоклассных управленцев.

Стоит заметить, что его увлеченность долгосрочными перспективами распространяется и на членов совета директоров компании.

Невеселое настоящее тех, кто работает руками...

Безос, по его собственным словам, не верит в социальную сплоченность, потому что она ведет к неверным ответам.

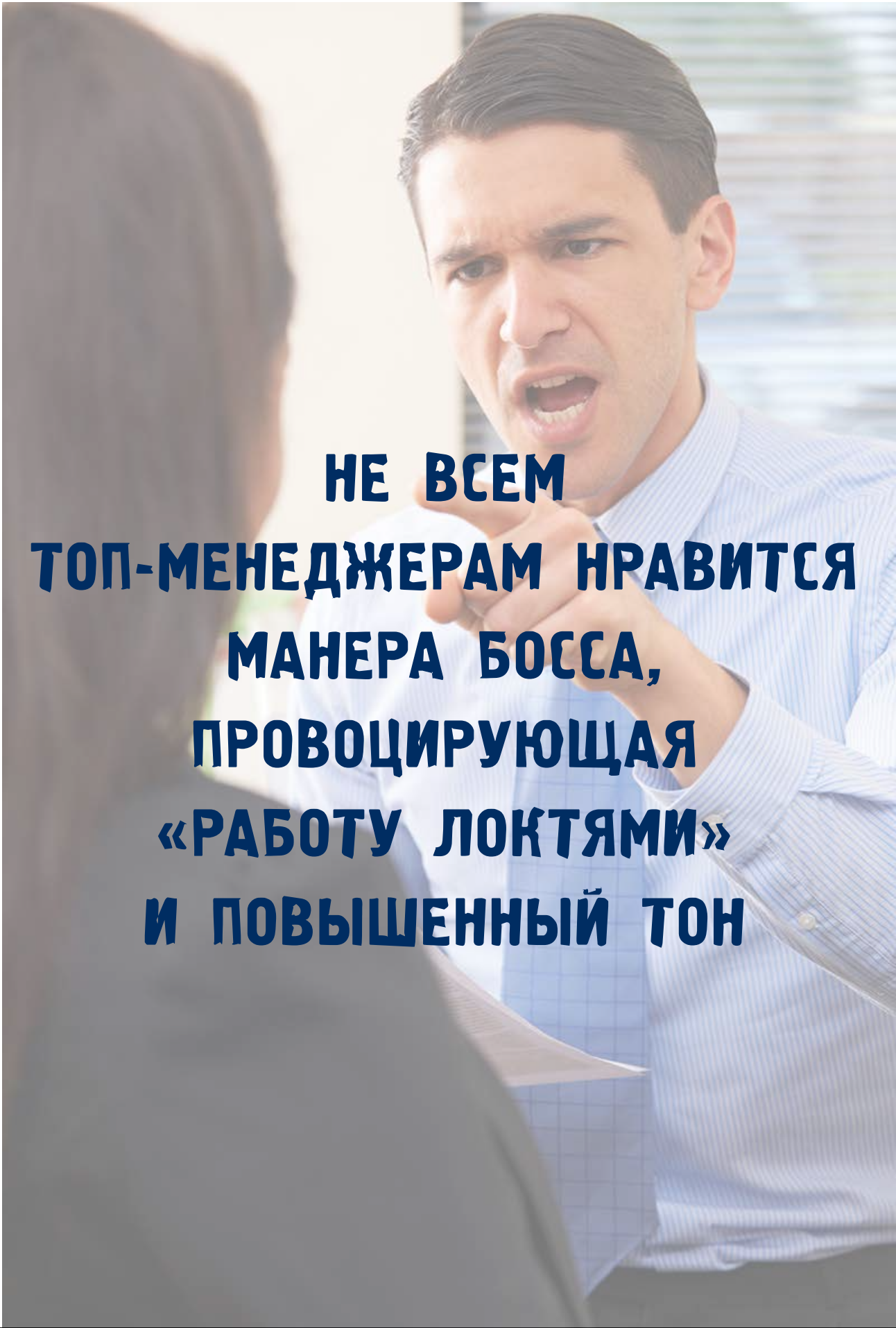
Ошибки не прощаются ни офисным сотрудникам, ни рабочим. Глава компании, заботящийся прежде всего об инновациях, сосредоточен на сниже-

еще и о том, что их функции начнут выполнять более быстрые и дешевые роботы.

Сотрудники логистических центров трудятся четыре дня в неделю по десять часов, с получасовым перерывом на обед и двумя 15-минутными перерывами.

Темп работы очень высокий. По свидетельству одного из работников склада Amazon в английском местечке Рагли, там трудились в основном иммигранты из Восточной Европы, которым платили по девять долларов за час.

Каждый день, чтобы выполнить свою работу, им приходилось проходить по 25 километров. «Порядки скорее напоминают тюрьму общего режима,



**НЕ ВСЕМ
ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ НРАВИТСЯ
МАНЕРА БОССА,
ПРОВОЦИРУЮЩАЯ
«РАБОТУ ЛОКТЯМИ»
И ПОВЫШЕННЫЙ ТОН**



у работников не хватает времени на обед, их штрафуют за то, что они берут больничные, и наказывают за невыполнение нормативов...

Неважно, что вы усердно трудились и даже добились хороших результатов

программу поддержки рядовых сотрудников. Тот, кто проработал в ней не меньше года, получает право на оплату работодателем 95% стоимости обучения новой специальности, даже если сотрудник намерен покинуть компанию.



в прошлом, — значение имеет только то, что произошло сегодня.

Любая неудача может стоить вам работы».

Кроме того, Amazon решительно выступает против создания профсоюза работников.

Растущая волна недовольства социальной политикой компании в политических верхах привела к тому, что ее руководство внесло некоторые коррективы.

Во-первых, почасовая оплата труда была повышена до 15 долларов, что оказалось серьезным вызовом для конкурентов Amazon. Также компания разработала и внедрила пилотную

Единственное условие — профессия должна пользоваться спросом на рынке труда. Таким образом, карьера для тех, кто не имеет собственных средств на получение профессии, может начаться с работы на складе Amazon.

Не оказалась чуждой инновационному гиганту и геймификация. Сборщики заказов по всей стране получили возможность сравнить свою работу с тысячами других своих коллег на рабочем экране. Один из них был счастлив, заняв 26-е место по скорости работы: «Мне приятно, когда я вижу сообщения типа “Эй, ты уже на двадцать шестом месте, это круто!”»

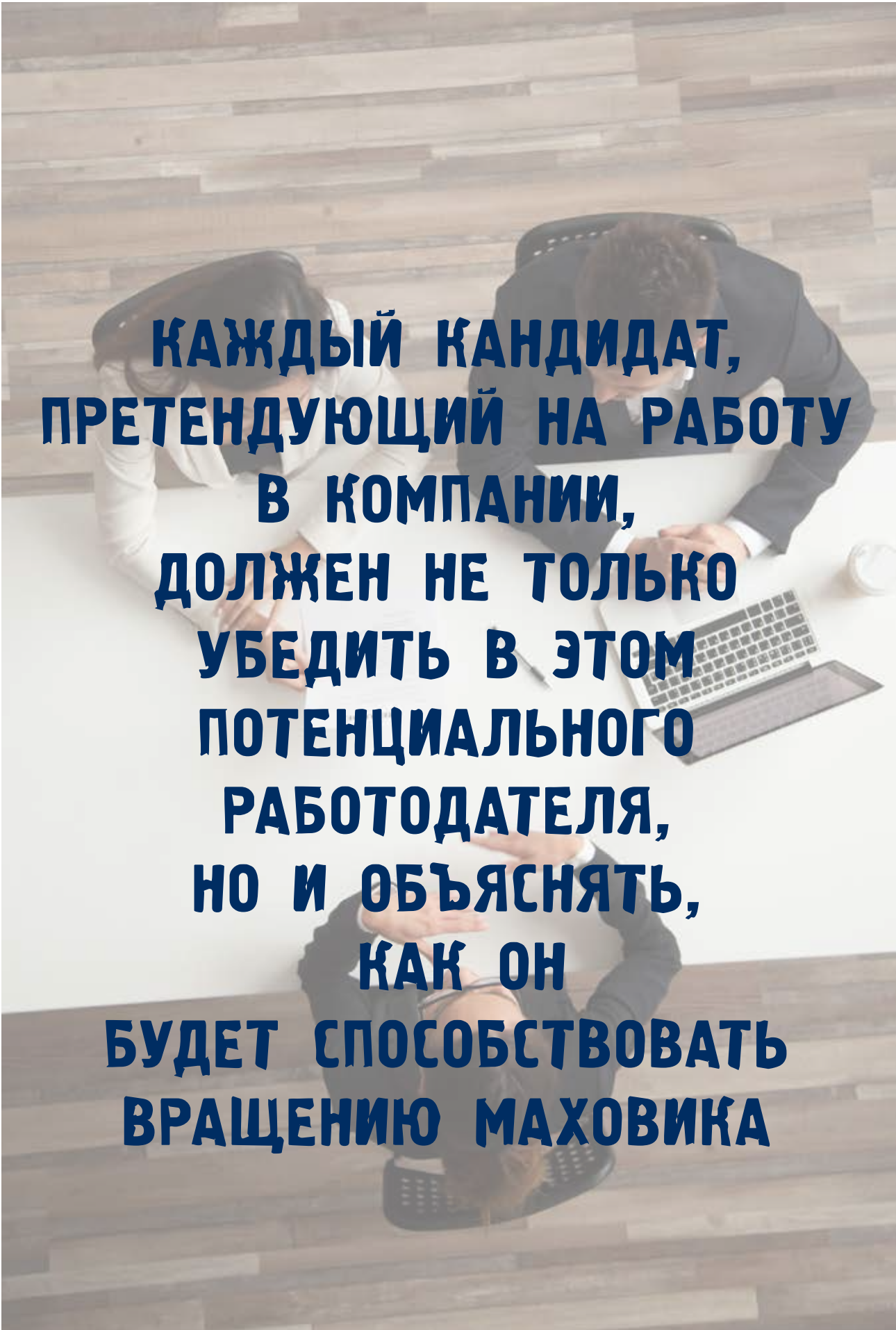
...и туманное будущее



**ОКРУЖЕНИЕ БЕЗОСА
СОСТАВЛЯЮТ
18 ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ —
ТАК НАЗЫВАЕМАЯ
S-КОМАНДА**



**В КОМПАНИИ
НЕТ НИКАКИХ
БЕСПЛАТНЫХ ОБЕДОВ
И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИХ
РАСХОДОВ**



**КАЖДЫЙ КАНДИДАТ,
ПРЕТЕНДУЮЩИЙ НА РАБОТУ
В КОМПАНИИ,
ДОЛЖЕН НЕ ТОЛЬКО
УБЕДИТЬ В ЭТОМ
ПОТЕНЦИАЛЬНОГО
РАБОТОДАТЕЛЯ,
НО И ОБЪЯСНЯТЬ,
КАК ОН
БУДЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ
ВРАЩЕНИЮ МАХОВИКА**



Автор книги приходит к невеселым выводам: «Мир бизнеса в конце концов разделится на два лагеря: тех, кто внедряет свою собственную версию Безономики, и тех, кто этого не делает. <...>

Amazon и другие технологические компании, которые следуют ее примеру, спровоцируют беспрецедентные по масштабам потрясения в обществе и экономике.

По оценкам консалтинговой компании McKinsey, при наихудшем сценарии к 2030 г. автоматизация приведет к замещению машинами 800 млн рабочих — около 30% мировой рабочей силы. <...>

В ближайшие годы, когда автоматизация уничтожит сотни миллионов рабочих мест, некоторые люди будут работать в коллаборации с роботами как «коботы» — термин, предполагающий, что совместная работа людей и роботов будет более эффективна, чем работа только людей или только роботов.

Для большинства людей роботы, вручающие им извещения об увольнении, еще не появились, но все признаки указывают на то, что они уже на подходе. <...>

Во всем мире сокращение рабочих мест будет носить массовый характер. При этом создание новых не компенсирует потери, что потребует государственного вмешательства в процесс профессиональной переподготовки, обеспечения минимальной заработной платы и, возможно, даже внедрения безусловного базового дохода».

* **Павел Кочетков,**

эксперт



pkochetkov@yandex.ru

Эксклюзивно для



БАФФЕТ и его идеи

Комментарий к фразе: «Честность — очень дорогой подарок. Не стоит ожидать его от дешевых людей»
Главные принципы Уоррена Баффетта

Уоррен Баффетт говорил, что себя нужно окружать людьми, чье поведение и подход к делу гораздо лучше, чем наше. Так мы сможем не отставать от них и равняться (и да, именно равняться, даже при условии, что именно мы занимаем руководящую должность, и примером должен стать руководитель).

Именно поэтому важно грамотно собирать свою команду. Собирая вокруг себя лучших, повышая конкуренцию, мы сами вынуждены (в хорошем смысле этого слова) двигаться вперед.

Что касается самой фразы, то я полностью поддерживаю Баффетта (хотя подлинным автором многие называют Б. Шоу, но это не меняет сути дела). Лучшая инвестиция — в себя. Это касается не только развития профессиональных качеств, но и личных — порядочности, честности, верности. При этом можно быть обеспеченным финансово, но дешевым на личностном уровне и наоборот.

***Андрей Ермошкин,**
коммерческий директор агентства «Интерiuм»



Андрей
Ермошкин
«Интерiuм»

Репутация – это сила

Многие компании не занимаются целенаправленно своей репутацией. В итоге она складывается всё равно. Эксперт дает ценные советы, например, как реагировать на негативные отзывы сотрудников на антиджоб-сайтах. Тренд времени – социальная ответственность.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Чем отличается репутация компании 100 лет назад и сегодня? Существуют ли принципиальные отличия?

дин из крупнейших специалистов по PR своего времени Эдвард Бернейс в книге «Пропаганда» 1928 года выпуска в числе ключевых информационных каналов называл газеты, телевидение и радио.



Марина
Шабалина
Adves

Сейчас ключевые каналы – интернет и соцсети. Раньше бренд формировали преимущественно наружная реклама и упаковка товара, а образ компании создавался через печатные издания и сарафанное радио, теперь репутацию невозможно построить без онлайн-позиционирования. Клиенты, перед тем как принять решение о покупке, «гуглят» информацию о бренде и его продукте.

В первую очередь они обращают внимание на наличие качественной обратной связи от компании, тональность коммуникации с клиентами, поведение на открытых, публичных площадках и в социальных сетях.

90% клиентов ведут бизнес с компанией после проверки ее профиля и отзывов о ней в интернете. А в последние годы особо важны стали еще и декларируемые брендом ценности – они должны совпадать с ценностями целевой аудитории.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что важно делать, чтобы сформировать положительную репутацию компании?

— Компания должна заботиться о репутации как в онлайн, так и в офлайн-пространствах. В онлайн – адекватно и своевременно реагировать на негатив, публиковать нейтральные и положительные материалы о компании, отвечать на комментарии клиентов на сайтах-отзовиках и в соцсетях. Чтобы реализовать

Если таких специалистов не будет, высок риск допустить ошибки, которые будет сложно и дорого исправлять.

На репутацию компании влияет и репутация ее руководства.

Аудитория инстинктивно нуждается в личности, которая олицетворяла бы собой компанию, предприятие или бренд.

88% людей считают, что репутация

ТЕПЕРЬ РЕПУТАЦИЮ НЕВОЗМОЖНО ПОСТРОИТЬ БЕЗ ОНЛАЙН-ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

это, важна слаженная работа специалистов в сфере PR, SMM, SEO, SERM и репутационного маркетинга.

Если компания представлена на зарубежных рынках, то в команде должны быть специалисты с релевантными навыками и опытом работы и пониманием специфики регионов.

топ-менеджмента – неотъемлемая часть репутации компании.

Выполнить все перечисленные задачи одному человеку не под силу, так как требуются глубокие знания абсолютно разных направлений и инструментов.

На практике мы обычно работаем напрямую либо с владельцами бизнесов,

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Инклюзивный найм. Инструкция по приему на работу сотрудника с аутизмом

Люди с аутизмом на сегодняшний день из-за своих особенностей восприятия и переработки информации становятся востребованными, но пока еще редкими кадрами в сфере IT. Если вы современный, толерантный предприниматель и решили усилиться за счет такого сотрудника, то держите инструкцию по приему на работу специалиста с аутизмом от социально-коммерческой компании DistingTec, занимающейся трудоустройством людей с аутизмом в сфере IT.

Этап №1 «Собеседование».

При приеме на работу соискателя с аутизмом от привычного всем собеседования стоит отказаться. Замените интервью практическим заданием, в котором специалист сможет отразить область своих знаний и показать компетентность.

Если избежать собеседования в вашем случае невозможно, то отправьте список вопросов интервью, кандидату заранее, позвольте ему подготовиться. Разрешите соискателю прийти на собеседование с сопровождающим. Избегайте абстрактных вопросов. Ваш язык должен быть простым и понятным. Постарайтесь не использовать пространственные вопросы, лучше попросите соискателя решить конкретные кейсы.

Этап №2 «Модернизация офиса».

Вы договорились со специалистом с аутизмом о дате его выхода на работу? Поздравляем! Следующий ваш шаг – модернизация офиса. Не стоит пугаться, это не глобальный ремонт, просто человеку с аутизмом нужна более аскетичная рабочая обстановка.



Юлия Иевлева
DistingTec

Ваша задача создать рабочую зону для стажера с аутизмом без отвлекающих факторов. Расположите рабочее место нормоотличного сотрудника таким образом, чтобы движение коллег не отвлекало его.

Проследите, чтобы рядом с рабочим столом стажера с аутизмом не было акцентных ярких цветов и интенсивного света.

Откажитесь от использования интенсивных запахов в офисе, например, освежителя воздуха, хотя бы в присутствии коллеги с аутизмом. Уборку проводите либо до начала, либо по окончании рабочего дня и без использования едких чистящих средств. Чаще проводите офис.

При необходимости обеспечьте стажера с аутизмом доской или флипчартом для наглядной демонстрации задач и инструкций.

Также желательно подготовить отдельное уединенное помещение (зону сенсорной разгрузки), для того чтобы

сотрудник с аутизмом мог там отдохнуть и снизить уровень стресса и тревожности.

Этап №3 «Подготовка коллектива».

Далее необходимо подготовить коллектив офиса к взаимодействию с коллегой с аутизмом. По возможности проведите для коллег тренинг по правилам взаимодействия с людьми с аутизмом и особенностям нормоотличных специалистов. Не забывайте регулярно дополнять информацию и повторно проводить тренинги для коллег, так как срабатываясь с новичком, они постепенно забывают о правилах взаимодействия.

Поддерживайте в офисе спокойную, доброжелательную атмосферу поддержки и предсказуемости.

Этап №4 «Создание инклюзивной рабочей среды».

В первый рабочий день специалиста с аутизмом, работодателю предстоит сделать следующие шаги по созданию инклюзивной рабочей среды.

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

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

Люди – ваша ценность

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Почему тема Well-Being и счастья персонала стала весьма интересна именно сегодня? (Потоком идут дорогие конференции).

*W*ell-being – это современный тренд, направленный на повышение уровня благополучия сотрудников в компании. Популярной данная тема стала в связи с тем, что поколение миллениалов и зумеров предпочитают сохранять баланс между жизнью «для себя» и работой, для них очень важно быть счастливыми, развиваться не только во благо компании, но и лично для себя. «Несчастливый» сотрудник очень быстро «выгорает» и становится неэффективным, согласно исследованию и обычной мотивации в виде материальных бонусов уже становится недостаточно, необходимо искать новые пути удержания работников и предотвращения их выгорания на работе.



Андрей
Ермошкин
«Интериум»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Можете ли вы назвать именно **СЧАСТЛИВЫЕ** компании поименно, или хотя бы одну?

— Программы well-being совсем недавно стали частью корпоративной культуры, однако некоторые крупные компании уже начали внедрение программ в свою рабочую среду.

Так, в Airbnb сотрудники компании принимают участие в проектировании офисов компании, таким образом создавая комфортную рабочую среду для каждого работника, а в компании Japan Tobacco International предусмотрена частная пенсионная программа.

В России направление well-being только начало своё развитие, но некоторые крупные компании уже ввели программы здоровья и благополучия своих сотрудников. К примеру, компания Росатом активно занимается разработкой и развитием собственной well-being программы, которая затрагивает все сферы жизни каждого отдельного сотрудника.

УП По каким критериям стоит определить **СЧАСТЛИВЫЕ** компании?

— Счастливые компании следует определять по уровню интеграции программ well-being в корпоративную культуру. Например, по количеству сфер жизни, которые программа затрагивает.

УП Что делает ваша компания для комфорта сотрудников без потери **ЭФФЕКТИВНОСТИ?**

— В нашей компании создана уютная рабочая атмосфера, сотрудники также могут работать удаленно. Также для работников открыт доступ к обширной библиотеке книг и профессиональных курсов. Мы стараемся формировать планы развития сотрудников, которые включают в себя не только работу и профессиональный рост, но и личностные и личные параметры.

***Андрей Ермошкин,**
коммерческий директор агентства
«Интериум»

Эксклюзивно для



Интересный проект всегда в приоритете, даже если он не принесет большой прибыли

УП Что самое важное в переговорах с крупными клиентами?

Партнер должен быть компетентен в тех вопросах, которые обсуждает с крупным клиентом. И при этом должен иметь переговорщитскую компетенцию. С крупными клиентами нельзя обсуждать темы, в которых ты недостаточно хорошо разбираешься.

Руководителям компании-подрядчика часто приходится участвовать в переговорах с крупными клиентами. Представителем такого клиента может быть генеральный директор, коммерческий директор, директор по продажам или руководитель какого-либо подразделения. К таким переговорам в первую очередь необходима основательная подготовка: следует разбираться в бизнесе клиента, знать, кто является клиентом твоего заказчика для того, чтобы понимать, каковы бизнес-цели и задачи компании.



Александр
Зыков
INTACT

УП Крупные клиенты — кто это?

— Существует общепринятая классификация по численности персонала и обороту компании. Для нас заказчик является крупным в том случае, если он перспективен с точки зрения реализации нами новых проектов. Речь идет не о малом бизнесе, а, скорее, о среднем и крупном. Хорошим примером крупного клиента являются госструктуры. Компания INTACT работает как с коммерческими заказчиками, так и с госсектором. Среди наших клиентов есть органы власти, государственные и негосударственные корпорации.

УП Есть еще какие-то критерии, по которым вы понимаете, что клиент хоть и крупный, но для вас не будет интересен?

— В подобном случае стоит говорить не о самом клиенте, а о проектах, которые мы можем с ним реализовать. Это, например, проект, в котором будет очень хорошая

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



PR-история. Он необязательно крупный и маргинальный, даже может быть убыточным, но классным.

Могу привести пример. Однажды мы реализовывали проект по проектированию локальной вычислительной сети МКС. Это был абсолютно неинтересный с финансовой точки зрения проект, но при этом он один из самых запоминающихся и необычных.

УП Вы на практике увидели, что это привлекло внимание, или этот проект мотивировал Вас работать над ним? Такие проекты, правда, привлекают внимание. И в чем это проявляется?

— Рассказ о реализации типового, но объемного и дорогостоящего IT-проекта не станет цепляющим. Для слушателя это «скучный» проект несмотря на то, что он может быть крупным по прибыльности для компании. А когда я рассказываю заказчику об опыте компании, упоминая проект для МКС, он переспрашивает: «О, интересно, расскажи!». Это живой интерес со стороны собеседника.

УП Что для Вас переговоры? Это какой-то алгоритм или творческая импровизация?

— Для меня переговоры – это прежде всего диалог. Они бывают разные. Бывают такие, где ты общаешься с одним или двумя собеседниками, в ином случае они проходят в большой перего-

ворной комнате, а со стороны заказчика присутствует 10 человек.

Это два разных типа переговоров.

Я больше люблю переговоры один на один, или один на два.

В таком случае получается более продуктивный разговор. В диалоге важным элементом является эмпатия, когда ты пришел не с целью всенепременно продать, а помочь решить проблему. Важно рассказывать не о том, какая прекрасная у тебя компания и сколько имеется регалий. Нужно понять, в чем основная боль твоего клиента. Возможно, поделиться собственным опытом. На переговорах могут возникать ситуации, когда я предлагаю заказчику познакомить его с человеком, который удачно справился с похожей проблемой.

УП Какие цели для переговоров могут быть лично у Вас?

— Цели могут быть разные, но при этом они обязательно должны быть. Не должно возникать ситуаций, когда человек едет на переговоры «для галочки», а не с целью добиться конечных результатов. Я часто сталкиваюсь с тем, что люди не готовятся к переговорам и, как мне кажется, не имеют конкретной цели. В компании я всегда стимулирую своих сотрудников готовиться к встрече, ставить конкретную цель и только тогда

выезжать на переговоры. Когда меня, как руководителя компании, менеджеры приглашают поехать на переговоры к новому для нас заказчику на презентацию компании или обсуждение какого-либо проекта, я всегда запрашиваю информацию о заказчике: что за компания, какой бизнес, знаком ли я с людьми, которые работают в этой компании.

И, конечно, должна быть цель. Она может быть совершенно простая. Если это первая встреча – познакомиться, произвести впечатление. Встреча может быть совершенно конкретная – это предложение проекта.

вают решения, релевантные бизнесу клиента по оптимизации каких-либо бизнес-процессов, по изменению процессов в сторону цифровой трансформации, в сторону экономии и т. д.

УП Т. е. получается, Вы можете быть образовательной частью для потенциального клиента?

— Можно и так сказать. У нас был опыт, когда заказчик просил нас подготовить семинары для своих сотрудников, менеджеров проектов по разным

С КРУПНЫМИ КЛИЕНТАМИ НЕЛЬЗЯ ОБСУЖДАТЬ ТЕМЫ, В КОТОРЫХ ТЫ НЕДОСТАТОЧНО ХОРОШО РАЗБИРАЕШЬСЯ

Сделаю отступление. Крупные заказчики, особенно в IT, часто интересуются новыми, не очень популярными технологиями, решениями, связанными с ИИ, с машинным обучением и т. д., т. е. решениями, по которым внутри крупного клиента еще не сформирована внутренняя экспертиза. Заказчики не успевают следить за всеми решениями и благодарны партнерам, которые приходят и показы-

направлениям, например, связанными со сложными решениями в области информационной безопасности, с решениями по ИИ и т. д.

В таком случае мы придерживались следующей схемы: первым шагом было генерирование перечня тем – 15-20 титулов, которые, как нам казалось, будут интересны крупному распределенному по России заказчику. Мы обсудили с IT-руководством заказчика данные темы и из них 5-7, которые интересны и являются приоритетными на ближайший год. Следующим шагом было формирование

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



программы семинара. Затем мы проводили вебинар через веб-платформу для всех филиалов заказчика. Подобных примеров у нас было несколько. Но здесь в первую очередь все-таки важна не образовательная функция, а помощь заказчику в том, чтобы раньше других находить интересные, уже разработанные решения и имеющие прототипы, которые можно пробовать внедрять у себя.

зываемые «дежурные трезвенники» стали дуть в алкотестер за своих коллег. Проблема не уникальная, иногда такое происходит и с разрешения бригадиров, руководителей групп. Мы создали решение, которое совмещает в себе алкотестер, камеру и систему распознавания лиц. Данное решение исключило обманные маневры, ведь система заносит в электронный журнал каждого протестированного. Это один из приме-

Я ЧАСТО СТАЛКИВАЮСЬ С ТЕМ, ЧТО ЛЮДИ НЕ ГОТОВЯТСЯ К ПЕРЕГОВОРАМ И, КАК МНЕ КАЖЕТСЯ, НЕ ИМЕЮТ КОНКРЕТНОЙ ЦЕЛИ

УП Было ли в опыте, что общение с крупным клиентом побуждало Вас что-то разрабатывать внутри компании?

— У нас есть собственный продукт — это дочерняя структура — компания-разработчик платформы нейросетевой видеоаналитики. Это ИИ, computer-vision. Довольно часто мы начинаем заниматься новым решением, исходя из потребностей заказчика.

Приведу пример. Существует ряд предприятий — это производственные, строительные компании, где алкотестирование необходимо проводить в соответствии с законодательством. У нашего заказчика возникла потребность проведения алкотестирования сотрудников, но он столкнулся с проблемой: так на-

ров, когда из потребности мы перешли к продукту.

Есть и другие кейсы. Сейчас мы, например, реализуем на крупном заводе систему дефектоскопии с помощью компьютерного зрения на конвейерном производстве, где продукция перемещается с очень большой скоростью. В течение года мы вели очень серьезную НИР, и сейчас проект находится в реализации. Такого решения в мире мы пока не нашли.

УП А как понять, что на самом деле нужно клиенту?

— Прежде всего разговаривать. Не секрет, что редко бывает, когда клиент приходит к подрядчику с уже разрабо-

танным, выверенным техническим заданием. Часто разработка функциональных требований к той или иной системе происходит совместно с партнером, исполнителем или параллельно с несколькими партнерами.

В некоторых случаях при внедрении системы нужно не только быть экспертом ней, но и понимать окружение, знать, какие существуют подсистемы, каковы технологические связи между ними и учитывать риски по нестыковки. Бывают также ситуации, когда со стороны заказчика есть профессионал по определенной системе, но он специализируется только в ней. Эксперт может не владеть знаниями о других системах, не знать, что модернизация одного блока неизбежно влечет за собой необходимость модернизации соседнего. В этом и состоит задача интегратора – помочь увидеть инфраструктуру комплексно, чтобы в момент реализации не возникло неприятных сюрпризов.

УП Т. е. ваше техническое исследование в начале проекта дает ответ, что необходимо заказчику. Бывает ли такое, что заказчик сам не понимал, что ему надо?

— Такое случается, но крайне редко. В моей практике было пару раз. Не зря говорят, что половина успеха проекта – это техническое задание. Поэтому здесь очень важно еще на этапе старта проекта определить все требования к

результату. Бывает так, что в процессе задача меняется. Такое чаще встречается в разработке софта, где требования в процессе могут меняться, однако, это нормально.

УП Что Вы считаете самыми крупными победами?

— Я считаю, что победа в переговорах происходит тогда, когда тебе удалось достичь своих результатов и партнер добился своих.

УП А поражениями что считаете?

— Поражение – это когда по итогам переговоров прекращается работа с партнером. Можно также назвать поражением ситуацию, когда ты не добился цели. Но в данном случае диалог может продолжаться, есть перспективы. Это нормальная ситуация, если мы сразу не добиваемся того, чего хочется.

УП Команда для переговоров сформирована или она формируется спонтанно?

— Если ты готовишься к переговорам с крупным заказчиком, то необходимо понимать, в каком составе будет принимающая сторона. Если там будет один человек, например, IT-руководитель или руководитель отдела, а с твоей стороны будет пятеро... Зачем же так давить. Некомфортно приезжать на переговоры одному, если с другой стороны пятеро.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**НЕКОМФОРТНО ПРИЕЗЖАТЬ
НА ПЕРЕГОВОРЫ ОДНОМУ,
ЕСЛИ С ДРУГОЙ СТОРОНЫ ПЯТЕРО**

Это равносильно подпиленной ножке у стула.

В идеале считается, что должно быть одинаковое количество участников с обеих сторон. Если с другой стороны будет 5 человек, то с нами может поехать менеджер по продажам, менеджер по проектам, архитектор. На встречах в таком составе можно решить большинство вопросов, потому что есть и техническая составляющая, и управление, и финансы. Мы сможем также ответить на вопросы, которые не предполагались изначально.

УП Как ставит цели команда, когда едет на переговоры без Вас?

— В нашей компании нет допуска к переговорам, и я не думаю, что где-либо существует такой подход. Менеджер по продажам, безусловно, понимает цели: куда они едут, с кем они едут и зачем.

УП Т. е. едут те люди, у которых уже наработана практика?

— Конечно. Если работает младший специалист, который только набирается опыта, то он обычно и взаимодействует с соответствующими задачами.

Общение с клиентами один на один — это задача для тех, кто компетентен, имеет соответствующий опыт, квалификацию и понимает, где нужно

взять паузу, и не будет на себя брать обязательства, которые невозможно исполнить.

УП Бывает ли так, что после переговоров Вы узнаете, что менеджер неверно поставил цель?

— Бывает. Если бы мы всегда добивались всего того, что хочется, результаты были бы намного значительнее тех, которые есть.

УП Было ли в Вашем опыте такое, что на переговоры Вы брали людей другой специальности, чтобы они помогли больше понять? Например, это специалист, который читает по лицам или психолог.

— В IT-сфере такими специалистами являются технари, говорящие на «другом» языке. Даже, если ты не уверен, будут ли затрагиваться технические аспекты, присутствие коллеги с сильным техническим бэкграундом поможет избежать вопросов, на которые тяжело дать ответ самостоятельно.

УП Был ли кто-то для Вас примером того, как надо вести переговоры?

— Да, лет 15-20 назад я работал с человеком, чье общение с заказчиками мне очень импонировало. Я научился некоторым вещам именно от него. Это был один из продавцов той компании, где я работал в то время.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Какие качества Вы для себя выделяли?

— Сейчас уже сложно вспомнить детали. Но я помню, что тогда я остался под впечатлением от подготовки к встрече и глубины понимания того, чем занимается клиент. Наверное, это основной рецепт удачных переговоров — глубоко изучить своего клиента.

 Как бы Вы охарактеризовали свой стиль переговоров?

— Если одним словом, то — диалог. Бывают интересные ситуации на переговорах, когда заказчика все устраивает, но нужна скидка. Такое чаще всего случается в крупных компаниях. Это — своего рода ритуал. Здесь важно и не отказать, и не переборщить с размером скидки.

 Это какие-то проценты, которые считаются вежливостью, когда вы все соблюдаете?

— Да, это элемент вежливого согласия — уступить какой-то небольшой процент. Мы в этом случае сильно не теряем, но при этом показываем готовность идти навстречу.

Справка о компании:

INTACT - системный интегратор, обладающий большим опытом в построении ИТ-инфраструктур. Предлагает полный спектр услуг от проектирования и внедрения решений до сервисной поддержки и обучения специалистов клиента. В основе бизнеса компании — быстрая реакция, гибкие условия сотрудничества, возможность выбора наилучшего решения из ряда альтернатив.

 Как Вы считаете, что стоит за этим ритуалом с точки зрения компании?

— В одном случае это могут быть внутренние процессы или требования, связанные с закупками. В ином — проверка лояльности партнера.

***Александр Зыков,**
генеральный директор компании
INTACT

С экспертом беседовала:



**Надежда
Гончарова**
бизнес коуч

Эксклюзивно для 

Смена парадигм лидерства

Понимание лидерства подвержено постоянным изменениям, обусловленными духом времени, состоянием технического прогресса и господствующими социальными ценностями. Каждое общество создает свой собственный идеал лидера, и каждое последующее поколение ставит его под сомнение. Более ранние концепции лидерства времён массового машинного производства сфокусированы на личных качествах и поведении старших (превосходящие и всезнающие по сравнению с низкоквалифицированными подчиненными) как на факторах успешного лидерства. С изменением сферы труда большее распространение автоматизации и более высокая квалификация работников, предыдущие теории лидерства теряют свою эффективность. Новые концепции лидерства, такие как символическое, транзактное/трансформационное и эмоциональное лидерство, теперь сосредоточены на людях, их ценностях и эмоциях. Однако даже эти теории лидерства не могут дать адекватных ответов на вызовы современного мира труда (New Work) и должны дополняться специальными инструментами, чтобы соответствовать основным тенденциям развития общества, таким как диджитализация, многообразие, демократия и динамика.



Элеонора
Сандуленко

Транзактное и трансформационное лидерство

Вплоть до 1980-х годов доминировало транзактное управление. Основной приём ориентирован на классический принцип рынка: если руководитель дает сотруднику то, чего он желает, то согласно этому приему, сотрудник даёт руководителю то, чего он ожидает (Розенстил 2003). Трансакция, в данном случае, описывает определённый обмен.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Преимущество данного стиля руководства заключается в ясной структуре действий, которая приобрела широкую известность.

В последние два десятилетия практическая и теоретическая экономика стала всё больше заниматься вопросом, насколько далеко может шагнуть лидерство за пределы простых указаний, распорядка и ясной постановки задач. Много лет назад рациональность и эффективность считались ведущими факторами в контексте лидерства, но тем временем выкристаллизовалось, что эмоциональное общение является очень существенным фактором для хорошего руководства – так родился трансформационный стиль лидерства.

Трансформационное лидерство стимулирует как разум сотрудника, так и его эмоции/эмоциональный интеллект. От трансформационного лидера требуется больше, чем просто уметь решать проблемы. На фоне смены ценностей и бурных изменений в мире в контексте лидерства речь идёт всё больше о том, чтобы не только придавать смысл деятельности, но и способствовать развитию креативности и творчества сотрудников. Трансформационный лидер пробуждает личный интерес сотрудника к решению задач и получению результатов в соответствии с девизом: **лидерство — значит не заставлять людей делать то, чего**

они не хотят, а давать возможность достигать то, что казалось недостижимым!

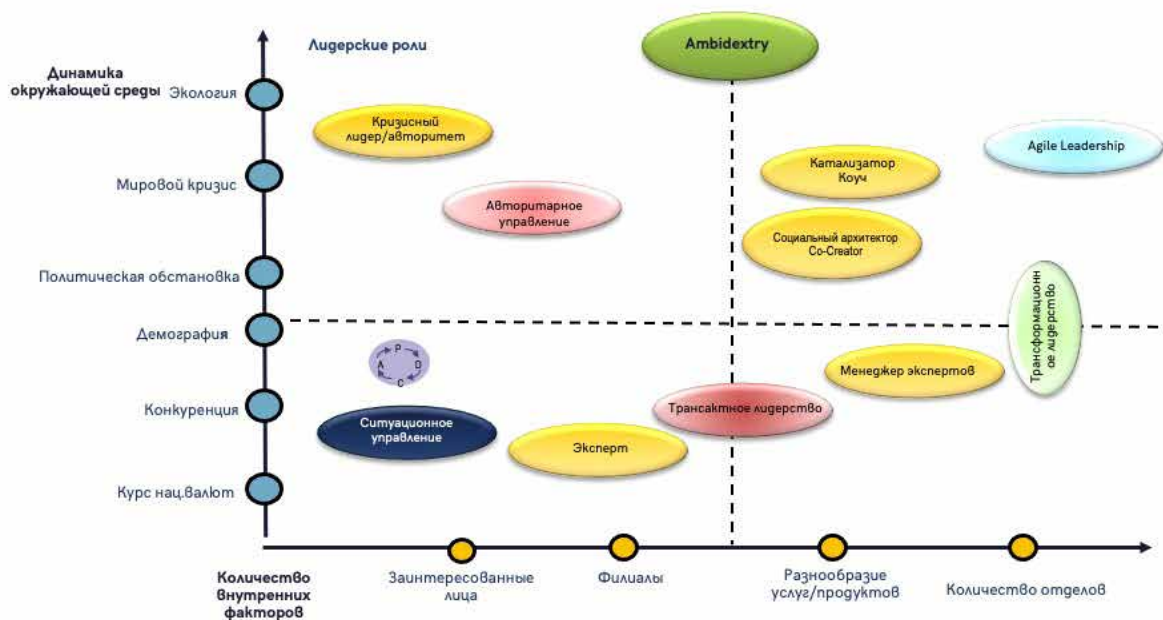
Транзактное лидерство фокусируется на целях и отношениях обмена. Руководители мотивируют своих сотрудников достигать цели в обмен на награды, как материальные, так и не материальные. Трансформационное лидерство влияет на личность сотрудника, преобразует (трансформирует) их мотивы, ценности, цели и доверие, чтобы вместе достичь единой цели.

Авторы концепции транзактного/трансформационного лидерства Басс и Аволио (1990) стремятся к интеграции рациональных и смыслообразующих концепций. Рациональная идея транзакционного лидерства, основанная на четких целях, сочетается со значимой ориентацией трансформационного лидерства.

Обе концепции лидерства, хотя и очень разные, представляют собой две формы делегирующего лидерства. Делегирование — это передача прав и обязанностей, в частности задач, компетенций и ответственности. При делегирующем лидерстве руководители и сотрудники работают независимо друг от друга и самостоятельно. Такая форма лидерства предполагает, что сотрудники готовы и способны взять на себя полномочия и обязанности, делегированные им.



Парадигмы управления



www.fbk-coaching.com

Транзактное лидерство.

Транзактное лидерство характеризуется рациональными и стабильными отношениями обмена (транзакциями) между менеджером и его сотрудниками. Руководители согласовывают со своими подчиненными цели, а в обмен предлагается что-то. В случае транзактного лидерства акцент делается на **внешнюю мотивацию**, которая ориентирована на взаимный результат, выгоды и вознаграждения. Менеджер вознаграждает или наказывает своих сотрудников в зависимости от их достижения своих целей.

Транзактное лидерство основано на принципе усиления: менеджер контролирует как путь, по которому сотрудники идут к своим целям, так и само достижение целей.

Транзактное лидерство включает в себя следующие принципы:

- **Прояснение и декларация ожиданий:** менеджер объясняет своим сотрудникам, что от них ожидается, с точки зрения производительности и усилий, проясняет ожидания сотрудника.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



• Ориентация на потребности: ориентация на индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, в том числе на потребность в большем количестве денег.

• Гарантия эффективности: менеджер гарантирует сотрудникам компенсацию, которую они могут ожидать за свои усилия, а также предупреждает о санкциях, которые они могут ожидать, в случае неисполнения.

Эта концепция лидерства основана на теориях постановки целей, описывающие взаимосвязь между сложностью цели и ее принятием, с одной стороны, и удовлетворенностью работой, с другой. Сбалансированные личные и бизнес-цели, а также отзывы от менеджера о достижении целей имеют решающее значение для мотивации сотрудников.

Практической формой транзактного лидерства является **управление целями (MbO)**. Цели согласованы как компромисс между общими и индивидуальными целями, поставленными каждым сотрудником.

Важно, чтобы цели были сформулированы четко и оперативно. Менеджер дает каждому сотруднику обратную связь об их прогрессе и гарантирует, что они получают зарплату в соответствии с фактическим достижением их целей.

Вместо прямого контроля сотрудника со стороны руководителя, транзактная концепция опирается на косвенный контроль через оперативные цели.

Трансформационное лидерство (также известное как ценностно-ориентированное лидерство) рассматривается Бассом и Аволио, как противоположность транзактному лидерству. Если транзактное лидерство в первую очередь обращается к Номо оесопотісис в сотруднике, то трансформационное лидерство является целостным и ориентировано на всю личность сотрудника.

Трансформационное лидерство начинается с обычных усилий сотрудников и способствует сверхусилиям.

Трансформационное лидерство фокусируется на фундаментальных чувственных ориентациях и хочет понять, «почему» совершается то или иное действие. Оно пытается влиять на ценности и мотивы сотрудников, менять (преобразовывать) их потребности и предпочтения.

Трансформационный руководитель меняет мотивы, ценности, цели сотрудников. Он не только признает их потребности, но и стремится поднять уровень этих потребностей до более высокого уровня зрелости.

Этот процесс изменений требует следующих шагов со стороны руководителя:

- предоставляя больше полномочий в области принятия решений (расширение прав и возможностей), сотрудники принимают активное участие в этом процессе;
- руководитель выступает в качестве образца для подражания и воспринимается таким же образом из-за своей убедительности и ценностей;
- он способствует процессам перемен за счет высокой готовности к сотрудничеству и высокому уровню коммуникативных навыков;
- лидер передает четкое видение и делится ожиданиями, выходящими за рамки обычного;
- на пути реализации руководитель поддерживает сотрудника различными способами, уделяя особое внимание уверенности сотрудника в самом себе.

В результате сотрудники идентифицируют себя с целями руководителя и компании, а также мотивированы работать для достижения общих целей и выполнять задачи выше среднего.

В отличие от транзактного лидерства, которое ориентируется на рациональные выгоды, трансформаци-

онное лидерство направлено на всю личность человека, следующего за лидером. Это ставит внутреннюю мотивацию на первый план. Сотрудникам приписывают активную роль и предполагается дальнейшее развитие их навыков.

Лидерство, ориентированное на ценности, основано на четырех компонентах: индивидуальный подход к сотруднику, интеллектуальная стимуляция, вдохновение и личная харизма.

Такой тип лидерства фокусируется на дальновидном, стимулирующем содержании и, таким образом, происходит в первую очередь на эмоциональном уровне. Индивидуальный подход позволяет сосредоточиться на особенностях каждого отдельного сотрудника. Именно поэтому трансформационное руководство предъявляет особые требования ко всем заинтересованным сторонам, менеджерам и руководителям. Если предпосылки есть с обеих сторон, то это лидерство может сработать: харизматичный, дальновидный лидер вдохновляет внутренне мотивированных, творческих сотрудников на постоянно значимые цели.

Однако трансформационное руководство может работать только при определенных условиях. Представления будущего и ценности лидера могут мотивировать только в том случае, если они понятны и разделяются со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



трудниками. Харизматичный лидер должен уметь понимать потребности, ценности и особенности тех, кого они возглавляют.

Следует также отметить, что такое руководство требует от вышестоящего руководства очень высоких моральных и этических норм. Задачи не должны быть точно определены и допускают определенную свободу. Сотрудники должны быть готовы и способны работать, учиться и развиваться самостоятельно и с самоотдачей.

Пример трансформационного лидерства показывает взаимное влияние и зависимость лидеров друг от друга, в частности: менеджеру нужны сотрудники как товарищи по оружию, оппоненты и единомышленники, а также сотрудникам нужны стимулы, ценности и доверие менеджера. Лидерство – это не улица с односторонним движением, а постоянный процесс обмена и проектирования.

Выводы о новых концепциях лидерства и рекомендации для руководителей

Описанные концепции транзактного / трансформационного лидерства, в отличие от более старых подходов к лидерству, основаны на сложном представлении о человеке и характеризуются различными аспектами возможностей влияния на поведение. Они видят

человека целостно, с его рациональностью, эмоциями и подсознанием.

Кроме того, успех руководства в новых концепциях лидерства объясняется не одним, а несколькими факторами. Это делает новые теории более яркими и реалистичными. В то же время эти концепции лидерства предъявляют высокие требования к менеджерам, которые должны уметь воспринимать это разнообразие личностей сотрудников и ситуаций, а также реагировать соответствующим образом, применяя различные стили и инструменты управления.

Мастерство руководителя заключается в том, найти ту самую золотую середину между транзактным и трансформационным лидерством. Различные элементы влияют на выбор подходящего в конкретной ситуации определённого стиля лидерства.

Личностные качества сотрудника, его индивидуальные черты характера, социальный компонент организации, культура компании, рабочий климат играют огромную роль в выборе стиля лидерства.

Но несмотря на большое количество различных влияющих факторов, самым важным для успеха в управлении является искренность и эмпатия. Руководитель должен служить примером своим подчинённым и, кроме того,



быть чутким в общении со своими сотрудниками. Всё это, независимо от контекста, и есть фундамент хорошего лидера.

Руководитель – это воплощение доверия, открытости, диалога и баланса эмоционального лидерства и рационального менеджмента.

В дополнение к этим сильным сторонам данные теории лидерства имеют свои слабые стороны. Концепции транзактного / трансформационного и лидерства появились 20–30 лет назад и применимы для относительно стабильной экономической ситуации в компаниях с безопасными рынками сбыта и преимущественно однородной рабочей силой. Понятно, что они не могут дать удовлетворительные ответы на вопросы современного бизнес-

мира, который характеризуется огромным динамизмом, диджитализацией, демографическими изменениями, социальным разнообразием и требованиями большей демократии. И здесь мы речь уже ведем о Катализаторе как лидере, о том, кто создает поле для развития и действует как социальный архитектор.

Но об этом требуется уже отдельная статья.

***Элеонора Сандуленко**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Сандуленко Элеонора -единственный эксперт в России и СНГ по коммуникативной психологии ШФТ уже более 20 лет трансформирует личности и организации. Ей доверяют развитие своих руководителей русские и иностранные концерны. Уникальный опыт в межкультурной коммуникации, владение передовыми методиками раскрытия личностного потенциала, экспертиза и практика в трансформации установок и культур позволяет ей глубоко и результативно работать с первыми лицами компаний и их командами.

В 2008 г. вместе с швейцарцами основала компанию FBK-Coaching. В 2015 году под ее редакцией вышла на русском языке книга Фридемманна Шульца фон Туна «Говорить друг с другом. Анатомия общения», с 2016 разработала программу для подготовки коучей в ВШЭ «Коммуникативная психология. Модели Шульца фон Туна», с 2017 года «вращивает» Agile People, 2018 год-открытые тренинги для профессионалов по коммуникативной психологии, воркшопы - «Комплаенс по убеждению». 2019 год – внедрение New Work Skills в компаниях, развитие новой парадигмы лидерства.



Франческо Лентини – трехногий футболист

Пример, когда неудача при рождении может стать счастливым поворотом.

Далеко не каждый человек с физическими недостатками может принять свое тело и тем более добиться высоких результатов в карьере. Ярким примером является история жизни сицилийского мальчика Франческо Лентини.

Весной 1889 года в Сицилии в семье Розолини произошло, казалось бы, радостное событие – рождение сына, но радость быстро сменилась всеобщим несчастьем – ребенок родился инвалидом.

Франческо был пятым из двенадцати детей в семье, он кардинально отличался от своих братьев и сестер: он родился с 3 ногами, 16 пальцами и 2 половыми органами.

Дополнительные конечности должны были принадлежать близнецу, но из двух зародышей сформировался

только один, а ноги брата соединились с позвоночником Франческо.

Феномен, когда зародыш одного близнеца поглощает менее развитого, называется «близнец-паразит». Такое случается и сейчас, но в XIX веке медицина была не на столь высоком уровне как сегодня, чтобы проводить операции такой сложности, ведь это могло привести к полному параличу или даже летальному исходу больного.

Родители Лентини, увидев ребенка, практически не раздумывая, отказались принимать какое-либо участие в

его жизни, и маленького мальчика взяла на попечение родная тетя. Но и она не смогла долго воспитывать одна неполноценного ребенка и отправила его в приют для детей-инвалидов.

Вокруг было столько детей без конечностей, слепых и глухих, что Франческо стало неудобно стыдиться себя. Он прекрасно владел телом и научился бегать, прыгать через скакалку и даже

«Я мог слышать, говорить, понимать, ценить и наслаждаться красотами жизни. Мог читать, а другие не могли, потому что не видели. Мог общаться с друзьями, мог слышать музыку, в то время как некоторые были глухими. С тех пор я больше не жаловался. Считал жизнь прекрасной и очень ее полюбил», – вспоминал детство Лентини.

С ВОЗРАСТОМ ФРАНЧЕСКО ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕСТАЛ СТЕСНЯТЬСЯ СВОЕГО ТЕЛА, ВЕДЬ ОН БЫЛ ЛЮБИМ ПУБЛИКОЙ И КОЛЛЕГАМИ ИМЕННО ЗА ТО, ЧТО ИЗЛУЧАЛ БЛАГОРОДСТВО И МУДРОСТЬ, БЫЛ ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ, ОСТРОУМНО ШУТИЛ

освоил футбольные приемы: пас, удар и ведение мяча – все это он делал без чужой помощи.

С возрастом Франческо полностью перестал стесняться своего тела, ведь он был любим публикой и коллегами именно за то, что излучал благо-

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

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

МУДРОСТЬ СЛОНОВ

15 лет назад в Африке дали разрешение на отстрел трофейных слонов. Т. е. стадо слонов живет, у них матриархат: есть самка, ее сестры, дети молодые самцы. А есть старые самцы, которые уже не участвуют в брачных играх. Это огромные самцы с бивнями по 2-3 метра, которые всегда находились рядом со стадами. И их стали отстреливать. И вот в Конго или еще какой-то стране отстрелили уже огромное количество трофейных слонов. И на следующий год увидели, что самцы, которые борются за самок, стали убивать своих конкурентов. Потом оказалась еще более страшная вещь: если в стаде были молодые самки, то они не знали, куда идти во время засухи. Потому что когда была засуха, вот этот трофейный слон, которому было 50-70 лет, шел туда, где можно найти воду. И все стало шло за ним. А когда происходили драки самцов, он подходил и своим ужасным видом разгонял их. Т. е. он являлся таким сберегающим семью, сберегающим вид. И после всех безумий, происходящих в стадах, это запретили. Поэтому если мы не будем учитывать опыт других людей, не хватит нам жизни, чтобы всему научиться на своем опыте. Поэтому я за трофейных слонов.



Владимир
Машков

Источник: https://vk.com/wall2783774_17942

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Комментарий

Один из возможных ответов содержится в истории, которую, как мне кажется, приписывают Наполеону Бонапарту. История состоит в том, что, находясь в одном из европейских походов, он получает информацию о том, что его мать при смерти и зовет его к себе. Бросив все дела на своих маршалов, он, сменив трех лошадей, мчится в Париж. В пыльном плаще, сапогах вбегает в покои матери и голосом императора задает вопрос: «В чем тут дело?» На что мать ему отвечает: «Извините, Ваше Величество, я умираю». Он говорит: «Я Ваш император, я приказываю, Вы не можете этого сделать!» А мать ему отвечает: «Видишь ли сынок, время пришло, видимо. И есть такие законы, на которые даже император не может повлиять». Наполеон посмотрел на мать и изменившимся голосом, обращаясь даже не к ней, задает вопрос: «Извините, мадам, тогда кого же я буду уважать?»



Тахир Базаров

Знаете, мне кажется, что в этой легенде есть фиксация того момента, что определенные люди, чаще всего люди старшего возраста, т. к. мы говорим о тех, кто относится к мудрым слонам, у них уже нет столько сил, чтобы что-то делать физически, нет большого интереса к брачным играм, да и возможностей, по-видимому, не так уж и много. Зачем они? И ответ в виде, с одной стороны, уважения, приводит как минимум к двум вещам.

Во-первых, уважение – это маркер того, что есть, у кого учиться, набираться опыта, перенимать опыт. Второй маркер – те, кого уважают, обычно оказывают такой тип нравственного влияния, что называется стыдом. И вести себя определенным образом, иногда даже думать определенным образом бывает стыдно, пока есть эти люди рядом. Говорить некоторые вещи или не говорить, когда надо бы сказать, тоже бывает стыдно. И это очень тонкий регулятор, который позволяет выживать, а иногда и развиваться различным сообществам. Поэтому наличие этих мудрых слонов, когда они уходят из этой жизни и превращаются в памятники, и эти памятники являются свидетельствами того, что нельзя себя так вести. Или наоборот – я не могу вести себя иначе.

***Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии**

Один трудоустроенный на 20 сотрудников центров занятости за год – это правда или миф?

Источник: <https://zen.yandex.ru/media/bankstoday.net/odin-trudoustroennyi-na-20-sotrudnikov-centrov-zaniatosti-za-god--eto-pravda-ili-mif-61570660a2fe5b67ed333d6c>

Н а днях президент SuperJob Алексей Захаров разразился весьма резонансным постом на Facebook. Рассказывая о посещении одного «закрытого» мероприятия для сотрудников служб занятости, он поделился интересными данными. Оказывается, в системе служб занятости ежегодно трудоустраивают примерно 50 человек на каждую тысячу сотрудников.

Дальше Захаров приводит простой расчет: при средней зарплате в бюджетной системе около 30 тысяч рублей и учитывая, что году 12 месяцев, выходит, что за трудоустройство одного безработного государство тратит примерно 7,2 миллиона рублей в год. Плюс сюда стоит прибавить страховые взносы за работников, инфраструктуру (здания, сайт, и т.д.), что даст еще примерно столько, и итог будет грустным – эффективность государства характеризуется цифрой со знаком «минус».



Алексей
Захаров
SuperJob

В комментариях кто-то в тему заметил – ведь 20 сотрудников центров занятости, кроме одного настоящего безработного, трудоустраивают и самих себя. Но все равно цифры выглядят несколько... невозможными. Ну не может быть так, чтобы центры занятости почти никого не трудоустраивали.

Если поискать статистические данные по разным отделениям ЦЗ, получится так:

- «Ведомости» осенью 2020 года писали, что ЦЗ трудоустраивают примерно 6% от тех, кто встал на учет (причем большинство вынуждено соглашаться на не очень подходящую работу с низкой зарплатой). А на учете было много народу – в начале

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



года 720 тысяч, а в сентябре уже 3,6 миллиона. То есть, трудоустроили службы занятости около 172,8 тысяч человек;

- в декабре прошлого года сайт мэра Москвы писал, что столичные службы занятости трудоустроили примерно 160 тысяч человек;

- в августе этого года сайт властей Карелии писал, что местные органы занятости нашли работу 8,5 тысячам человек.

В целом, масштаб ясен – это сотни тысяч человек в год, которым помогли найти работу. А учитывая, что в системе работает примерно 35 тысяч человек, на каждого выходит как минимум несколько человек.

Но не все так просто. Мы нашли цифры только за «пандемические» годы, когда в службы занятости пришли миллионы человек за работой. А что было до этого?

В конце 2019 года на учете состояло 660 тысяч безработных, причем их количество из года в год почти не менялось. Предположим, что из этого количества за год трудоустроили тоже около 6%. Получится 39,6 тысяч человек, которые нашли работу через ЦЗ.

И вот теперь у нас получается, что на 1 сотрудника приходится чуть больше 1 трудоустроенного в год. И это, конечно, катастрофа.

Система трудоустройства через государственную биржу труда – ужасная, потому что:

- туда передаются вакансии, которые работодатель не смог заполнить через другие каналы (то есть те, на которые никто не хочет идти);

- люди в ЦЗ приходят без мотивации к труду – многие делают это ради пособий по безработице или чтобы можно было не подпадать под «правило нулевого дохода» при назначении детских выплат;

- как итог, среднестатистический работник трудоустраивается на 1-2 месяца, после чего он снова безработный.

В то же время, на службы занятости работает 35-тысячная армия сотрудников, эффективность работы которых оставляет желать лучшего. Помочь должна была программа субсидирования занятости (когда работодателю доплачивают за найм безработного с биржи), но ее эффективность тоже оказалась далека от плана.

Законно ли отстранение от работы за отказ привиться от COVID-19: первая судебная практика

С июня 2021 года в регионах России главные санитарные врачи начали издавать постановления, обязывающие работодателей организовать вакцинацию работников от коронавируса. В основном это коснулось сферы услуг. По разъяснениям Роспотребнадзора и Роструда, за отказ делать прививку работодатель должен отстранить работника без сохранения заработной платы до улучшения эпидобстановки. Многие компании, опасаясь крупных штрафов и приостановки деятельности, отстранили работников. Понятно, что отстраненных работников такое положение дел не устроило, и они начали обращаться в суды. Какая судебная практика формируется по этому вопросу, разберем в статье.

Почему вопрос о законности отстранения решается в судах

У отстранения от работы за отказ от вакцинации нет очевидной законодательной базы. Ни одно из оснований, указанных в статье 76 Трудового кодекса РФ, прямо не подходит.

Более того, закон об иммунопрофилактике закрепляет право гражданина отказаться от профилактических прививок. Это может повлечь для него негативные последствия в виде отстранения от работы, но только если эта работа связана с высоким риском заболевания инфекционными болезнями (ст. 5 Федерального закона от 17.09.1998 N 157-ФЗ «Об иммунопрофилактике инфекционных болезней»).

Перечень работ, выполнение которых связано с высоким риском заболевания инфекционными болезнями и требует обязательного проведения профилактических прививок, утвержден Постановлением Правительства РФ от 15.07.1999 N 825 (далее – Перечень № 825). Работы в сфере услуг в нем отсутствуют, за исключением работы в образовательных организациях.

Прививка от коронавируса входит в список прививок, которые проводятся по эпидемиологическим показаниям. Перечень категорий граждан, которым необходимо сделать такие прививки,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



определяют главные государственные санитарные врачи в субъектах РФ. При этом перечни профессий (групп граждан) в постановления санитарных врачей субъектов РФ в большинстве позиций не совпадают с Перечнем № 825. Так, работники торговли, общепита, транспорта и т. п. в Перечне № 825 не указаны.

Таким образом, вопрос о конкретном основании для отстранения, с точки зрения законодательства, является открытым, и вопросы о законности отстранения работников решаются в судах.

Что решают суды первой инстанции

Судебная практика по делам об отстранении пока складывается неоднозначная. Так, Магаданский городской суд признал незаконным отстранение библиотекаря от работы за отказ от вакцинации. Суд указал, что работодатель руководствовался не совсем верным пониманием постановления главного санитарного врача по Магаданской области, а также статьи 5 Федерального закона от 17.09.1998 г. № 157-ФЗ «Об

иммунопрофилактике инфекционных болезней».

В результате действий работодателя добровольная по своей сути вакцинация фактически становилась принудительной, так как отказ от нее влек для работника потерю всей заработной платы.

Представители работодателя в ходе процесса ссылались на письмо Роструда от 13.07.2021 № 1811-ТЗ. Но суд не принял это во внимание. В пользу библиотекаря была взыскана заработная плата за весь период незаконного отстранения от работы (решение Магаданского городского суда от 09.10.2021 № 2-2731/2021).

В других регионах по аналогичным делам суды вынесли несколько решений в пользу работодателей. Например, в Ярославле суд рассмотрел два дела о признании отстранения от работы незаконным, причем также по искам библиотекарей (Решения Кировского районного суда г. Ярославля от 05 октября 2021 г. по делу № 2- 3783 /2021, от 12 октября 2021 года по делу № 2-3806/2021).

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

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

Комментарии к публикации «Правительство утвердило новые правила секретности и гостайны» https://www.rbc.ru/politics/02/11/2021/618179fa9a7947f1dc1bcef4?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp

 У каких компаний частного сектора нежелательно и рискованно теперь брать интервью для .

 Новые Правила отнесения сведений, составляющих государственную тайну, к различным степеням секретности вступают в силу с 1 января 2022 года. В сравнении со старым, действующим пока документом объем текста нового сократился примерно вдвое: изъяты все процедурные нормы, регулирующие порядок определения количественных и качественных показателей ущерба безопасности РФ, а также порядок разработки, утверждения и пересмотра развернутого перечня сведений, подлежащих засекречиванию.

Что касается показателей ущерба, их сегодня не закрепляет ни один нормативно-правовой акт. В статье 8 Закона о гостайне закреплено, что Порядок определения размеров ущерба, который может быть нанесен безопасности РФ, устанавливается Правительством РФ, однако по настоящее время он в виде отдельного постановления не принят. Если ничего не изменится, то выраженность и размер ущерба в конечном сче-

те определять будут следователь и суд, опираясь на имеющиеся доказательства и собственное усмотрение.

Относительно развернутых перечней ситуация иная: их подготовка урегулирована статьей 9 Закона о гостайне.

Новые Правила сохранили связь между степенью секретности и степенью тяжести ущерба, который может быть нанесен безопасности России вследствие распространения защищаемых сведений. Правила предусматривают те же три грифа секретности, что и сейчас.

Изменилось определение совершенно секретных сведений. В действующей редакции написано, что распространение указанных сведений «может нанести ущерб интересам министерства (ведомства)...». В новой говорится об интересах «государственного органа», чем значительно расширяется сфера распространения государственной тайны с грифом «совершенно секретно».

Таким образом, под вопросом остается порядок определения размеров ущерба. Возможно два сценария: его либо урегулируют в скором времени от-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дельным постановлением Правительства РФ, либо, что тоже вполне реально, имеющийся пробел в каждом конкретном уголовном деле будет восполняться следственными и судебными органами.

российских адвокатов по защите и безопасности бизнеса, руководитель Общественной приемной Уполномоченного по защите прав предпринимателей в городе Москве по вопросам нарушений и преступлений в сфере экономической деятельности.

<https://www.matyuninspartners.ru/>



***Олег Матюнин,**
управляющий партнер Адвокатского
бюро города Москвы
«Матюнины и Партнеры»,
председатель комиссии Гильдии

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина
Эксклюзивно для

1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

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

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