

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Подписные издания по каталогу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 19
(663)

2022

Главная тема:
ТУШИМ ПОЖАРЫ

Даниил Пискарев
ГК «P-group»

**Бывали случаи, когда
человек врал и не краснел**



Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

IT-бизнес бурно растёт невзирая на пандемию,
санкции, падение спроса на всё и вся...

журналисты  каждый день видят это...

У лидеров IT-фирм все мысли о быстротечности
задач, проблем, успехов...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД 

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Оксана
Логвинова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

стр. 6

Хвалить и ругать сотрудников нужно прилюдно — это воспитательный процесс...

Если кто-то не выполняет свои обязанности, то необходимо сразу и жестко увольнять — это основа успешного бизнеса...

Мало людей, которые учатся на чужих ошибках, еще меньше тех, кто учится на своих...



Даниил Пискарев,
ГК «P-group»

стр. 12

Статья хорошим наставником сложно, оставаться таким долгое время — еще сложнее...



Светлана Кувшенева,
ГК «Теремок»

стр. 15

Вместо запретительного характера можно использовать принципы геймификации в построении HR-бренда и корпоративной этики: неформальные условия труда, горизонтальная структура принятия решений в жизни офиса, работа над корпоративной атмосферой...



Артур Хасиятуллин,
TraceAir в России

стр. 31

В нашей компании, например, принят «плавающий» график работы, частично удаленный режим работы и ненормированный рабочий день одновременно...



Дмитрий Марикуца,
ГК «ИМПУЛЬС-ИВЦ»

стр. 31

На ежеквартальной игре с обратной связью оценки команды показывают, насколько кандидат «вписался» в коллектив...



Сергей Прусс,
Serenity

стр. 41

Депрессия — это нормально. Бравирование в духе «все хорошо» — путь к психосоматике...



Антон Верт,
vertcomm.ru и merchcomm.ru

стр. 45

Для всех порядочность имеет разное значение...



Руслан Тумалиев,
Business Consulting
ООО «ТИМ 108»

Содержание

Трибуна предпринимателя

Кому кризис — кому хлеб родной
Даниил Пискарев

НАСТАВНИЧЕСТВО

У нас 214 наставников
Светлана Кувенева

Трибуна директора

Используйте горизонтальную систему управления и никаких запретов
Артур Хасиятуллин

Трибуна директора

**Управляйте через ассистента —
это идеальное решение**
Михаил Старостин

В управлении людьми необходимо соблюдать баланс
Дмитрий Марикуца

ВУЗЫ И БИЗНЕС

Вуз слышит запросы бизнеса

Марина Дулясова

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

«Легкий понедельник»
Сергей Прусс

Процессы или люди? Что важнее?
Елена Юрчук

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Счастливым сотрудником — счастливым клиентом
Ольга Зверева

ТРИБУНА ЛИДЕРА

Многие в кризис «режут кости» и нередко бросают клиентов, теряют свой годами создаваемый имидж надёжности

Антон Верт

КОДЕКС ЛИДЕРА

Лидер продолжает искать в окружающем пространстве способы направить компанию в лучшем из наличествующих направлений
Руслан Тумалиев

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

www.top-personal.ru

Приглашаем директоров компаний
поделиться опытом управления: **7447273@bk.ru**

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

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

Подписано в печать 06.06.2022 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. Шипок, 28

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077

No. 19
(663)

Издается с 1996 г. (663) 2022 г.

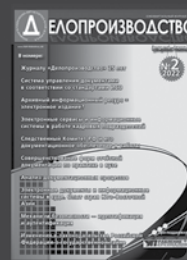
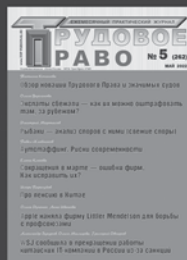
Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ
ЕРСОНАЛОМ

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



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



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Даниил Пискарев

ГК «P-group»

Кому кризис — кому хлеб родной

Прилюдно критиковать!!!??? Эта мысль эксперта, кажется, противоречит общепринятой модели: ругать отдельно, хвалить при всех...

Тем интереснее нам показался спикер...

УП Сегодня все «режут кости» — что нельзя резать ни за что?

*Э*то не про нас, мы только увеличиваем расходы, ведь кому кризис, а кому хлеб родной. У нас в бизнесе сложилось хорошее отношение к банковским услугам, мы ими пользуемся регулярно. Например, когда ты берешь кредит для расширения бизнеса, потому что мощностей не хватает для обеспечения всех заказов, то это показатель успешности. Кредит для

бизнеса — это абсолютно обыденная вещь и нужно относиться к этому нормально.

Многие собственники бизнеса не понимают, что многие вещи можно делать бесплатно. Например, рассылки наших коммерческих предложений были созданы и запущены за одну ночь и абсолютно бесплатно. Ведь в кризис в первую очередь нужно увеличивать затраты и прилагать все силы на маркетинг.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Кого можно и надо уволить в кризис и как это «продать» команде?

— Я считаю, если кто-то не выполняет свои обязанности, то необходимо сразу и жестко увольнять — это основа

Также хвалить и ругать сотрудников нужно прилюдно — это воспитательный процесс. Команда всё время должна быть в напряжении, чтобы в любой момент по «тревоге» выполнить заказ.

ХВАЛИТЬ И РУГАТЬ СОТРУДНИКОВ НУЖНО ПРИЛЮДНО — ЭТО ВОСПИТАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

успешного бизнеса. Ведь сотрудники должны приносить всегда прибыль и быть полезны, а не просиживать твои деньги. Да, конечно, бывают случаи, когда у сотрудника что-то случается и нужно войти в положение, но это все индивидуально. Бывали случаи, когда человек врал и не краснел, и мы

У Можно ли слона научить танцевать, а любого парня продавать?

— Я не считаю, что можно научить человека продавать, если он вообще не продажник. Ты не можешь заставить сидеть человека часами за компьютером, если он не проявляет интереса к

В КРИЗИС В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НУЖНО УВЕЛИЧИВАТЬ ЗАТРАТЫ И ПРИЛАГАТЬ ВСЕ СИЛЫ НА МАРКЕТИНГ

входили в положение, но когда обман вскрывался, то такие увольнения сопровождались позором и уведомлением компаний о его поступке, чтобы он не имел возможности устроиться на хорошую работу в будущем.

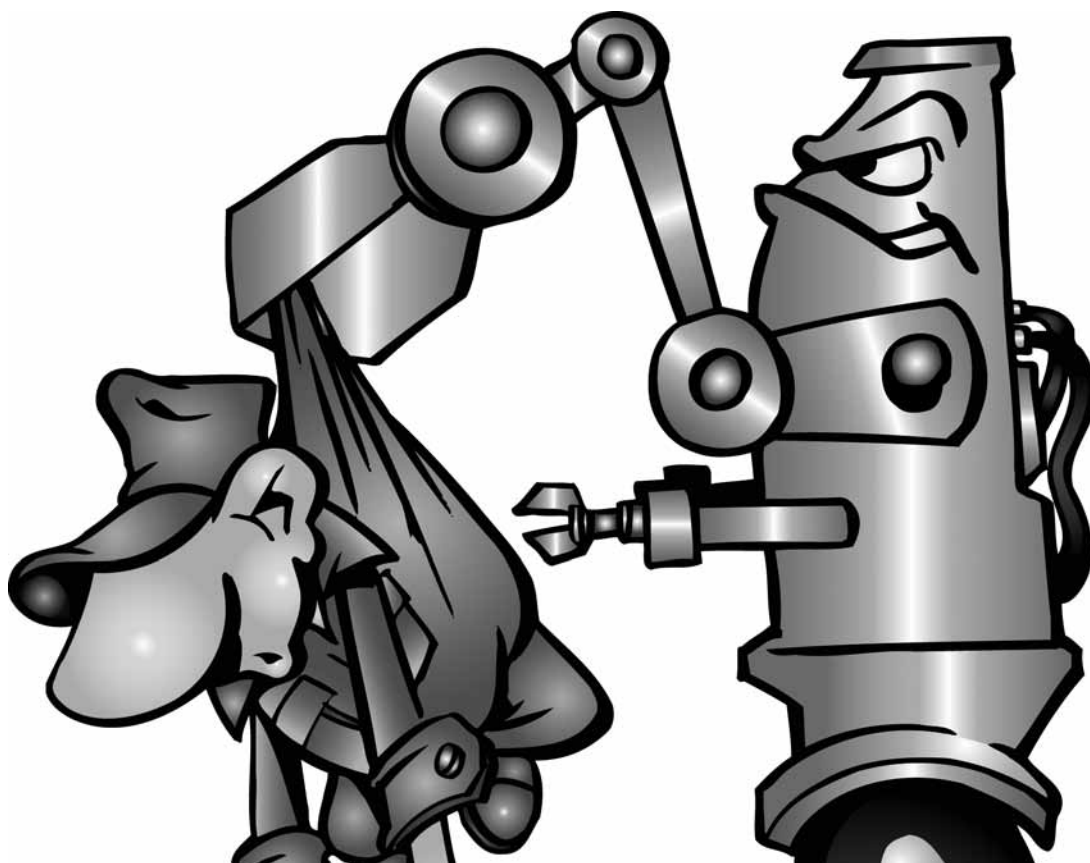
IT. Поэтому возвращение кадров равно поиску. Ты ищешь вначале человека и все равно его возвращаешь, обучаешь, передаешь ему опыт. Всегда комфортнее работать с людьми, которые разделяют твои цели, взгляды.

У У Вас были в бизнесе ошибки, которые сделали Вас сильнее?

— Любая ошибка делает тебя сильнее. Любая ошибка — это опыт. Важно, чтобы эту ошибку можно было вове-

мя исправить и извлечь опыт. И этим опытом необходимо делиться со своими подчинёнными, но мало людей, которые учатся на чужих ошибках, еще меньше тех, кто учится на своих.

**ЕСЛИ КТО-ТО НЕ ВЫПОЛНЯЕТ СВОИ ОБЯЗАННОСТИ,
ТО НЕОБХОДИМО СРАЗУ И ЖЕСТКО УВОЛЬНЯТЬ —
ЭТО ОСНОВА УСПЕШНОГО БИЗНЕСА**



**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.**

Пишите: 7447273@bk.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У нас 214 наставников



Светлана
Кувенева

ГК «Теремок»

Проект «Наставничество» мы запустили 4 года назад. На сегодняшний день в ресторанах работают 214 наставников. За это время получилось на 40% сократить длительность программ подготовки линейного персонала и на 10% сократить текучесть стажеров в первый месяц работы.

УП Как меняется обучение сотрудников — становится все привычнее, систематизируется, цифровизируется? Куда смещается наставничество в этом мире обучения?

Роль наставника меняется — она смещается в сторону «направить», «научить, выстраивать траекторию обучения», «научить искать нужную информацию». Но трансляция корпоративной культуры, внутренних правил компа-

— Мотивация людей меняется со временем, и наставники не исключение. Сложность в том, что демотивированный наставник может стоять компании многих стажеров. Новички очень чувствительны, и каждая неприятная ситуация или негативная информация может стать поводом для ухода.

Поэтому в системе подготовки сотрудников очень важно отслеживать результаты работы наставника и быстро реагировать на снижение его за-

СТАТЬ ХОРОШИМ НАСТАВНИКОМ СЛОЖНО, ОСТАВАТЬСЯ ТАКИМ ДОЛГОЕ ВРЕМЯ — ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ

нии остается важной задачей, которую искусственный интеллект взять на себя пока не способен.

Мы учим наставников реагировать на состояние стажера и комфортно адаптировать каждого с помощью индивидуального подхода. Учим проявлять терпение и уважение в любых ситуациях — это максимально важно для репутации компании.

УП Наставник может зазвездить? Что с ним делать? ТОКСИЧНЫЕ наставники — нонсенс?

интересованности в подготовке стажеров. Если это произошло — нужно честно поговорить с наставником и действовать, исходя из его настроения. Иногда сотруднику нужно дать отдохнуть какое-то время, не прикрепляя к нему стажеров. А порой случается так, что наставник «выгорел» — и тогда ему больше не место в системе наставничества.

УП Стоит ли отдельно мотивировать и вовлекать наставников?

— Стать хорошим наставником сложно, оставаться таким долгое вре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мя — еще сложнее. Поэтому необходимо постоянно транслировать нужность и важность таких сотрудников в компании, отмечать их достижения, подчеркивать их заслуги. Полезно стимулировать наставников материально, если у компании есть ресурсы, ведь наставничество — серьезная дополнительная нагрузка.

В компании «Теремок» есть система премирования наставников, которая подразумевает вознаграждение за подготовку каждого стажера, а не за наличие звания. Такой подход стимулирует наставника на эффективную работу со стажером и исключает оплату времени, когда наставник не работает с новичком.

Проект «Наставничество» мы запустили 4 года назад. На сегодняшний день в ресторанах работают 214 наставников. За это время получилось на 40% сократить длительность программ подготовки линейного персо-

нала и на 10% сократить текучесть стажеров в первый месяц работы. Дополнительным преимуществом проекта стало выделение амбассадоров бренда «Теремок» — носителей корпоративной культуры, которых мы привлекаем в различные внутренние проекты компании.

* Светлана Кувенева, руководитель отдела обучения, оценки и развития персонала группы компаний «Теремок» в Санкт-Петербурге, <https://teremok.ru/>



Беседовала
Анна Соснина

Журнал



2022 г.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Используйте горизонтальную систему управления и никаких запретов

*Пожары в бизнесе
случаются у всех типов
руководителей*



Артур
Хасиятуллин

TraceAir

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Думаете ли Вы о том, что наступит время, когда «пожаров» не будет, а узкие горлышки за вас будут решать ваши топы?

Самое главное желание любого основателя бизнеса состоит в том, чтобы ему не приходилось участвовать в операционных процессах компании, потому что топы могут самостоятельно принимать решения. Для этого компании налаживают процесс передачи знаний топ-специалистам, запускают трекинг-процессы по взаимодействию внутри бизнеса и формируют доступную библиотеку знаний, к которой можно обращаться на разных этапах работы.

У Пожары в бизнесе случаются у беспечных, рискованных, недалёковидных лидеров?

— Пожары в бизнесе случаются у всех типов руководителей. Однако стоит их различать: одно дело, если пожар возникает на структурном уровне налаженного бизнеса, и совсем другое, если речь идет, например, об инновационной компании, которая меняет отрасль целиком.

Первый тип руководителя исключает беспечность в целеполагании — существуют корпоративные регламенты, исключающие любые риски.

Если руководитель пренебрегает

ими, то это можно расценить как несоответствие занимаемой должности. Второй тип руководителя (например, руководитель стартапа) должен, напротив, постоянно рисковать и формировать новую кастомную маркетинговую бизнес-модель.

Например, это распространяется на строительство и интеграцию BIM-технологий. Девелоперы и промышленники 70 лет подряд строили одинаково, а сейчас внедрение инноваций требует формирования дополнительных профессий, отделов и координации всех участников строительства. В этом случае руководитель должен формировать не только ценностное предложение, но и заниматься популяризацией инновации.

У Персонал порой хантить могут. Это пожар? Что делать при уходе ценного специалиста?

— Многие крупные компании с целью удержания ценных специалистов до сих пор руководствуются запретительными регламентами: публичное нераскрытие места работы, ограничение коммуникации с прессой или даже невозможность коммуникации между отделами компании без прямого руководителя. Не думаю, что в глобальном мире подобные ограничения продолжают эффективно работать. Действенные инструменты удержания сотрудника — это системная работа

над корпоративной культурой, понимание целевых ценностей сотрудника.

Например, только 17% сотрудников технологических профессий сказали, что им нравится работать в офисе полный рабочий день. Это означает, что большая часть работающих в IT-стартапах или digital-студиях больше всего ценит неформальные условия труда. Среди них часто оказываются сотрудники, имеющие опыт работы в корпорациях и не принимающие их бюрократические регламенты. Гибкая политика работы с IT-кадрами — вот главные преимущества в формировании привлекательности компании для соискателей.

Вместо запретительного характера можно использовать принципы геймификации в построении HR-бренда и корпо-

ративной этики: неформальные условия труда, горизонтальная структура принятия решений в жизни офиса, работа над корпоративной атмосферой.

Например, в нашем стартапе внедрена система свободы выбора в административных вопросах и культурном досуге. У нас расположена ваза с цветными стеклянными шариками двух цветов — красным и зеленым. После использования кофемашины сотрудник может проголосовать, остался ли он доволен качеством кофе сегодня. По результатам голосования было принято решение поменять кофемашину. Именно это формирует свободную корпоративную атмосферу: любые преобразования — это не навязанный процесс сверху, а реакция на потребности коллектива. И это касается не только кофе, но и других аспектов работы компании.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Управляйте через ассистента — это идеальное решение



Михаил
Старостин

digital-агентство «1studio»

Зачастую, когда владелец не понимает своей функции, он просто думает о стратегии и иногда кому-то рассказывает.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как бы Вы кратко определили функции владельца компании?

 Если коротко, функция владельца — это, помните, как в детстве? — я игру придумал. Главная функция владельца — это мечтать и класть стратегический план на бумагу, создавать фундамент, основу компании, подбирать первую команду, распределять функции и организовывать.

Почему в России владельцы не думают о преемнике, пока «петух жареный не клюнет»?

— В России не думают о том, что нужен преемник, потому что у владельца есть идея, что лучше него никто не сделает. То есть, если строит компанию человек, у которого был бизнес,

который вкусил и имеет опыт управления генеральным директором, опыт управления компанией, ценит своё свободное время, он начинает компанию с построения того, что он берет себе преемника, берет себе генерального директора и его руками выстраивает компанию. Если человек строит компанию с нуля, он не имеет опыта и думает, что лучше него никто не сделает.

Какие типы владельцев Вы можете определить?

— 1 тип. Предприниматель. Это когда я — «туз», а все остальные мои помощники.

2 тип. Директора. Они делегируют функции, которые не понимают, а



АУДИТОРИЯ:

 — 5 МЛН. В ГОД

 — 2,5 МЛН. В ГОД
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

функции, в которых они считают себя лучшими, оставляют.

3 тип. Владельцы, которые четко понимают и осознают свои функции. Тратят все своё рабочее время на их выполнение, а все остальное делает команда.

УП Модели управления — что Вы видите вокруг?

— Моделей управления сейчас очень много. Дело в том, что очень много их противоречат сами себе, поэтому я выделил одну модель управления, которая охватывает все моменты, с которыми может столкнуться владелец компании.

УП Делегирование — когда и что Вы бы рекомендовали владельцам передать топам?

— Я рекомендую владельцам передавать топам сразу все по мере нахождения этих топов. Определить структуру компании, основные 7 функций выделяем, например: найм, продажи, финансы, пиар. И сразу под них точно ищем сотрудников. Са-

мый идеальный путь — через личного ассистента, помощника. То есть размещать вакансию на ассистента предпринимателя с прицелом на определенную функцию. Либо продажи на него делегировать, либо учёт, либо написание должностных инструкций, либо пиар. И как только с этой функции пошли деньги, говоришь ему «бери себе помощника», и пошла компания. Вообще структура компании зачастую начинается с бизнес-ассистента, личного помощника.

УП Лучшие практики контроля компании владельцами — что бы Вы рекомендовали?

— С момента строительства египетских пирамид управление персоналом вообще не изменилось. Есть основные инструменты управления персоналом, такие как постановка задач, контроль, метрики, структура компании, должностные инструкции, система планерки, система координаций. 22 инструмента управления персоналом. Что 1000 лет назад, что 2000 тысячи, что 3000 лет назад, методы были одни и те же. Меняются лишь инструменты.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

В управлении людьми необходимо соблюдать баланс



Дмитрий
Марикуца

ГК «ИМПУЛЬС-ИВЦ»

УП Если Вам доверят управлять **ВОДОРОДНОЙ** атомной станцией — как Вы выстроите ее управление ради качества (безопасности)?

Б езусловно, в таком важном объекте все должно быть построено на жестких взаимосвязанных процессах, отступать от которых нельзя ни в коем случае. А также постоянное обучение персонала, тестирование знаний, развитие навыков, наработка опыта. Центров принятия решений не должно быть много, чтобы была возможность контролировать процессы ясной структурой руководителей.

УП Люди или технологии — что важнее или в приоритете, если Вам необходимо качество?

— На мой взгляд, сравнивать важность технологии и людей неправильно, т. к. одно без другого практически невозможно. Развитие технологий, автоматизация рутинных процессов,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

безусловно, важны, и это позволяет значительно улучшить качество выпускаемой продукции, т. к. исключает человеческий фактор, ошибки людей, уменьшает скорость реакции на внешние и внутренние воздействия на процессы. Но технологии должны помогать в работе людям, а специалисты должны участвовать в ключевых процессах, управлении в компании, развивать, улучшать и совершенствовать продукцию, адаптировать ее под текущие условия, рынок сбыта. Тогда, на мой взгляд, будет рост качества выпускаемой продукции.

УП KPI, Agile, Scrum — Ваше мнение об этих системах и нашей теме интервью?

— Каждая из методологий KPI, Agile, Scrum имеет право на жизнь и использование. Но все методологии нужно применять с умом. KPI является составной частью системы сбалансированных показателей, которая используется у нас в компании, и при грамотном управлении помогает управлять процессами в

группе компаний. А при разработке программного обеспечения у нас используются, в том числе, и Agile, Scrum-методологии управления. Эти методологии позволяют более гибко подходить к разработке программного обеспечения, оперативно вносить изменения в процессы и больше ориентированы на результат win-win. В наших проектах мы стараемся работать по Scrum-методологии.

УП И металл устает — как поддерживать качество во всем и при этом не дать выгореть людям?

— В управлении людьми необходимо соблюдать баланс. Как и с системой сбалансированных показателей для мотивации персонала должен быть баланс рабочего и личного времени у персонала.

В нашей компании, например, принят «плавающий» график работы, частично удаленный режим работы и ненормированный рабочий день одновременно.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вуз слышит запросы бизнеса



Марина Дулясова

**Пущинский
государственный
естественно-научный
институт**

И А слышит ли система высшего образования и ваш вуз запросы бизнеса?



Если представлять крупными мазками практику взаимодействия ПущГЕНИ с НИИ и компаниями, ее можно охарактеризовать следующим образом:

— в 2019 г. совместно с компанией ПАО «Герафарм» и под потребности компании открыт профиль практико-ориентированной программы «Молекулярно-генетическая технологии» подготовки магистрантов — биологов-исследователей;

— в 2020 г. для Федерального исследовательского центра «Института биоорганической химии имени академиков М.М. Шемякина и Ю.А. Овчинникова РАН» модернизирован профиль исследовательской магистратуры по биологии «Биомедицина и биофармацевтика» по доклиническим исследованиям путем формирования сквоз-

ных мультидисциплинарных проектных групп для подготовки специалистов-исследователей и проектных команд;

— в 2021 г. разработан профиль магистерской программы «Генетические технологии в обеспечении биобезопасности» совместно с Государственным научным центром прикладной микробиологии и биотехнологии Роспотребнадзора России (центром мирового уровня по биобезопасности), запуск которой запланирован в 2022 г.;

— в 2021 г. вуз осуществил прием и начал обучение бакалавров и магистрантов биотехнологов по профилю «Пищевые и агротехнологии» по программам, разработанным совместно и под кадровые потребности АО «УРАЛХИМ» с акцентом на предпринимательские компетенции.

Мы завершаем первый год, создали 5 студенческих команд, они разрабатывают пять продуктов под потребности АО «УРАЛХИМ», два раза в год проходят стратегические сессии с привлечением экспертов из отрасли, из профильных НИИ, из венчурных и инвестиционных компаний для того, чтобы студенческие команды смогли откорректировать задумки, продукты, которые у них получаются. В результате готовимся зарегистрировать 9 патентов.

Поэтому я не могу сказать, что мы не работаем с бизнесом и мы не понима-

ем, что нужно бизнесу. В нашем случае мы выступаем мостиком между наукой и бизнесом и к нашим программам мы привлекаем до 50% преподавателей из научно-исследовательских институтов и из отрасли.

Предпринимательский опыт — как с ним?

— Я уже упоминала ранее подготовку биотехнологов (бакалавров и магистров) по профилю «Пищевые и агротехнологии». По заказу компании «УРАЛХИМ» и с целью развития студенческого предпринимательства, выявления и поддержки студенческих инициатив стартовала новая модель подготовки магистров с подготовкой выпускной квалификационной работы (ВКР) в формате «диплом как стартап». Программа по подготовке исследователей с предпринимательскими направленностями.

В рамках программы даем большой блок дисциплин для получения предпринимательских компетенций и навыков. Управление и маркетинг, рынки биотехнологических, биомедицинских продуктов, управление проектами; продажи или реализация продукта — это только часть цепочки, которую рассматривают и изучают наши студенты на выходе. А для того, чтобы дойти до этого этапа, нужно пройти много других этапов. Это и защита результатов интеллек-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



туальной деятельности, и оценка стоимости этих результатов, либо инновационных продуктов, управление результатами интеллектуальной деятельности. Это только часть по той технологии, которую изучают наши студенты.

УП Можно выделить какие-то особенности или специфику ПушГЕНИ?

— Да, прежде всего, содержательное построение образовательных программ.

Например, в каждой программе магистратуры есть серьезный блок так называемых надпрофессиональных компетенций или Soft skills. Что они в себя включают? Пусть это английский язык, но не просто английский язык, а презентация на английском языке, доклад на английском языке, т. е. это такие прикладные компетенции получает студент при обучении.

Или дисциплина «Управление проектами» ориентирует на получение компетенций по формированию проектных команд, оценке эффективности проектных команд, поскольку сейчас все результаты исследований

достигаются в проектных командах. Очень редко исследователь работает индивидуально, все работают в командах, причем не просто в командах, а в междисциплинарных командах. И основные открытия сегодня делаются на стыке наук.

Мы даем студентам возможность научиться планировать научную деятельность, начиная от формирования идеи, как идею можно продвинуть, как можно эту идею или результат интеллектуальной деятельности защитить, какая есть судебная практика, как оценивается на рынке результат интеллектуальной деятельности, сколько это стоит. И как защитить его не только в России, но и на международном рынке, какие есть особенности, какая есть специфика. Эти дисциплины читают команды преподавателей, потому что дисциплины имеют большую специфику, и специалистов по этим направлениям деятельности еще очень мало в России.

Основной способ подготовки специалистов — через исследования посредством применения образовательной технологии — сетевой формы реализации образовательных программ.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вуз слышит запросы бизнеса



Марина Дулясова

**Пущинский
государственный
естественно-научный
институт**

И А слышит ли система высшего образования и ваш вуз запросы бизнеса?



Если представлять крупными мазками практику взаимодействия ПущГЕНИ с НИИ и компаниями, ее можно охарактеризовать следующим образом:

— в 2019 г. совместно с компанией ПАО «Герафарм» и под потребности компании открыт профиль практико-ориентированной программы «Молекулярно-генетическая технологии» подготовки магистрантов — биологов-исследователей;

— в 2020 г. для Федерального исследовательского центра «Института биоорганической химии имени академиков М.М. Шемякина и Ю.А. Овчинникова РАН» модернизирован профиль исследовательской магистратуры по биологии «Биомедицина и биофармацевтика» по доклиническим исследованиям путем формирования сквоз-

ных мультидисциплинарных проектных групп для подготовки специалистов-исследователей и проектных команд;

— в 2021 г. разработан профиль магистерской программы «Генетические технологии в обеспечении биобезопасности» совместно с Государственным научным центром прикладной микробиологии и биотехнологии Роспотребнадзора России (центром мирового уровня по биобезопасности), запуск которой запланирован в 2022 г.;

— в 2021 г. вуз осуществил прием и начал обучение бакалавров и магистрантов биотехнологов по профилю «Пищевые и агротехнологии» по программам, разработанным совместно и под кадровые потребности АО «УРАЛХИМ» с акцентом на предпринимательские компетенции.

Мы завершаем первый год, создали 5 студенческих команд, они разрабатывают пять продуктов под потребности АО «УРАЛХИМ», два раза в год проходят стратегические сессии с привлечением экспертов из отрасли, из профильных НИИ, из венчурных и инвестиционных компаний для того, чтобы студенческие команды смогли откорректировать задумки, продукты, которые у них получаются. В результате готовимся зарегистрировать 9 патентов.

Поэтому я не могу сказать, что мы не работаем с бизнесом и мы не понима-

ем, что нужно бизнесу. В нашем случае мы выступаем мостиком между наукой и бизнесом и к нашим программам мы привлекаем до 50% преподавателей из научно-исследовательских институтов и из отрасли.

Предпринимательский опыт — как с ним?

— Я уже упоминала ранее подготовку биотехнологов (бакалавров и магистров) по профилю «Пищевые и агротехнологии». По заказу компании «УРАЛХИМ» и с целью развития студенческого предпринимательства, выявления и поддержки студенческих инициатив стартовала новая модель подготовки магистров с подготовкой выпускной квалификационной работы (ВКР) в формате «диплом как стартап». Программа по подготовке исследователей с предпринимательскими направленностями.

В рамках программы даем большой блок дисциплин для получения предпринимательских компетенций и навыков. Управление и маркетинг, рынки биотехнологических, биомедицинских продуктов, управление проектами; продажи или реализация продукта — это только часть цепочки, которую рассматривают и изучают наши студенты на выходе. А для того, чтобы дойти до этого этапа, нужно пройти много других этапов. Это и защита результатов интеллек-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



туальной деятельности, и оценка стоимости этих результатов, либо инновационных продуктов, управление результатами интеллектуальной деятельности. Это только часть по той технологии, которую изучают наши студенты.

УП Можно выделить какие-то особенности или специфику ПушГЕНИ?

— Да, прежде всего, содержательное построение образовательных программ.

Например, в каждой программе магистратуры есть серьезный блок так называемых надпрофессиональных компетенций или Soft skills. Что они в себя включают? Пусть это английский язык, но не просто английский язык, а презентация на английском языке, доклад на английском языке, т. е. это такие прикладные компетенции получает студент при обучении.

Или дисциплина «Управление проектами» ориентирует на получение компетенций по формированию проектных команд, оценке эффективности проектных команд, поскольку сейчас все результаты исследований

достигаются в проектных командах. Очень редко исследователь работает индивидуально, все работают в командах, причем не просто в командах, а в междисциплинарных командах. И основные открытия сегодня делаются на стыке наук.

Мы даем студентам возможность научиться планировать научную деятельность, начиная от формирования идеи, как идею можно продвинуть, как можно эту идею или результат интеллектуальной деятельности защитить, какая есть судебная практика, как оценивается на рынке результат интеллектуальной деятельности, сколько это стоит. И как защитить его не только в России, но и на международном рынке, какие есть особенности, какая есть специфика. Эти дисциплины читают команды преподавателей, потому что дисциплины имеют большую специфику, и специалистов по этим направлениям деятельности еще очень мало в России.

Основной способ подготовки специалистов — через исследования посредством применения образовательной технологии — сетевой формы реализации образовательных программ.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

«Легкий понедельник»



Сергей Прусс
serenity

УП Какие усилия Вы прикладываете для поддержки вашей корпоративной культуры?

В нашей команде сильно развита культура обратной связи. Раз в квартал через специально созданный нами сервис все сотрудники пишут обратную связь тем, с кем взаимодействовали и оценивают профессиональные и личные качества друг друга.

Мы стараемся создавать такие условия, чтобы работа была в кайф. Каждый может выбирать, с какими проектами он хочет работать, какая у него будет загрузка. У нас введено понятие «легкого понедельника» и существует разговорный клуб. О том, как важна культура в организации, рассказываем в нашем Telegram-канале «Культура ест стратегию на завтрак».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Лучшие практики корпоративной культуры: стоит ли изучать и как?

— Конечно, стоит изучать лучшие практики мировых компаний и учиться у них. Нам близка и кажется самой эффективной культура самоорганизации, еще ее называют «бирюзовой» или «живой». Многие успешные ком-

пании используют такой подход, где вместо менеджеров — коучинг и самоуправление, а вместо KPI — цели и ценности. Из всех вариантов, которые мы пробовали, культура самоорганизации самая эффективная и позитивная как для сотрудников, так и для работодателя.

НА ЕЖЕКВАРТАЛЬНОЙ ИГРЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ ОЦЕНКИ КОМАНДЫ ПОКАЗЫВАЮТ, НАСКОЛЬКО КАНДИДАТ «ВПИСАЛСЯ» В КОЛЛЕКТИВ



**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Процессы или люди? Что важнее?



Елена Юрчук

Компания «Ультрамар»



У КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА (КК) и модный ныне *wellbeen* — какую связь, синергию, конфликт Вы видите между ними?

К — всем известный термин, прочно вошел в жизнь практически всех компаний и который каждый воспринимает по-своему. Кто-то — как обязательства выполнять установленный порядок, придерживаться определённого

ной поведенческой модели, а кто-то — отношу нашу компанию к их числу — вкладывает в это понятие целый комплекс ценностей, традиций, правил, которые создают фундамент отношений между сотрудниками и их особое отношение к компании. Это своего рода особенная корпоративная философия, которая во многом определяет и направление развития компании.

Как вы правильно заметили, модный сегодня термин *wellbeen* несет в себе более конкретизированный под каждого сотрудника посыл: забота о физическом, психологическом и финансовом здоровье, карьерном росте и приносит особую социальную пользу. Помимо материальных факторов мотивации, современным специалистам (особенно молодым) важно развиваться не только на благо компании, но и для себя лично и чувствовать себя счастливыми на работе. Уровень их благополучия формируется на базе 5 пунктов: здоровье, профессия, финансы, социальные связи и общественная вовлеченность. Важно создать такую среду, при которой будет соблюден баланс всех 5 элементов. Это та самая ситуация, когда ДМС, оплата обедов, абонементы в бассейны и фитнес и т. д. не дают нужного эффекта без подкрепления нематериальными факторами.

Связь этих двух составляющих — КК и *wellbeen* очевидна, философия командного духа, прививаемая КК, и удовлетворенность сотрудника жизнью вне работы, обеспеченная внедрением *wellbeen*-программ, дают потрясающие результаты — лояльность к компании, вовлеченность и эффективность работы сотрудников значительно возрастает, а соединение (синергизм) двух этих составляющих дает усиливающий эффект — сотрудник несет бренд работодателя с гордостью, повышается удовлетворенность, что напрямую влияет на экономические показатели бизнеса, потому что люди становятся счастливее, и, как следствие, продуктивнее.

Если говорить о конфликте, то тут может возникать только один — не увидеть личного за общественным и наоборот. В порыве внедрить *wellbeen* можно «увязнуть» в решении личных проблем сотрудников, забыв об их ответственности за основную работу и наоборот. В таких случаях грань между ожиданиями сотрудника и возможностями компании стирается, мотивация снижается, и сотрудники требуют все больше и больше «плюшек», считая их обязанностью работодателя.

Как КК может содействовать росту вовлеченности сотрудников?

— КК — особый дух, своего рода «корпоративный патриотизм», когда

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сотрудник чувствует свою причастность и важность для компании, знает, куда и как компания развивается и какой вклад может нести лично он, а также всегда имеет возможность получить обратную связь от руководителей всех уровней. Это и рождает его вовлеченность, заинтересованность в результате работы и гордость за компанию. Вовлеченность напрямую зависит от комфорта каждого сотрудника, эта формула работает и в обратном порядке — если сотрудник вовлечен, ему становится комфортнее, он приходит на работу с удовольствием и решает задачи бизнеса с легкостью. От комфорта и благополучия каждого из членов команды напрямую зависит результат его работы, а, следовательно, и общий результат успешности компании. Этим КК и содействует росту вовлеченности.

❗ Если в ведро воды влить ложку дёгтя — что обычно портит усилия HR и топов по формированию правильной КК?

— По моему 25-летнему опыту работы с персоналом могу сделать вывод о том, что ложкой дёгтя при формировании правильной и действенной КК являются несколько факторов:

а. Недопонимание ключевыми руководителями важности и необходимости формирования КК как основы и фундамента бизнеса.

б. Красный уровень управления — «Конформизм» — когда управление происходит импульсивно, когда процессы важнее людей, условия договора важнее взаимодействия с клиентами, навязанные условия и решения важнее новых изменений в процессе работы и подходов к ней. Это не позволяет сотрудникам быть свободнее в принятии решений, уходить от бюрократии и необходимости согласовывать с начальством каждый шаг — вовлеченность отсутствует, организовать таких людей сложно, привить им «дух» общего дела — тем более, отсюда рождается следующий пункт:

в. неготовность и нежелание самих членов коллектива. Вследствие этого образуется текучесть кадров, слабая продуктивность, нежелание сотрудников участвовать в корпоративных мероприятиях, нездоровая конкуренция в компании, сплетни и слухи.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Счастливый сотрудник — счастливый клиент



Ольга Зверева

APPLE REAL ESTATE

Корпоративное обучение должно опираться не только на потребности компании, но и на потребности и запросы сотрудников, и компании должны уделять равное внимание как хардскиллам, так и софт.

Скрипты многие критикуют. Что не так с ними?

крипты хороши лишь как стержень, на который в процессе уже можно на- низывать инф-ормацию в зависимости от ситуации. Если человек общается строго по скрипту, клиент всегда это чувствует. Воспринимать скрипт как подсказку, которая задаёт вектор раз- говору, но не заучивать его и общать- ся как робот.

Каким способом оценить вклад КО в рост прибыли и иные цели компании?

— Мне кажется, компании, которые вкладываются в сотрудников, и ком- пании, которые думают только лишь о прибыли, всегда легко отличить друг от друга. Благодаря корпоративному обучению сотрудники развиваются внутри, растут, снижается текучка. Мы придерживаемся простого пра- вила: счастлив сотрудник — счастлив клиент.

Сотрудники больше ценят компа- нию, улучшают свои навыки, начи- нают лучше работать и больше за- рабатывать — все в плюсе. Мы очень поддерживаем развитие внутри, мно- гие из наших топов выросли из стар- товых позиций. А те, кому интересна работа от звонка до звонка, у нас как правило не задерживаются. Нам важ- но, чтобы человеку было интересно.

Как Вы изучаете опыт Корпоративных университетов крупных фирм и возможности его адаптации к вашей компании? Что интересного нашли?

— Я постоянно читаю и смотрю на опыт разных компаний. Очень люблю нетворкинг, в ходе которого узнаёшь что-то необычное и новое, и сразу ду- маешь, как применить внутри. Курс по сторителлингу родился как раз таким образом.

Считаю, что важно общаться не только с людьми из той же сферы, но и с абсолютно ра-зными. Так, напри- мер, на одном из завтраков я позна- комилась с методологом, с которым мы вместе пересмотрели систему об- учения стажёров, сделали её интерес- ной, более интерактивной.

* Ольга Зверева, HRBP — APPLE REAL ESTATE
<https://reapple.ru/>



Беседовала
Вероника Курилова

Журнал 

2022 г.

Многие в кризис «режут кости» и нередко бросают клиентов, теряют свой годами создаваемый имидж надёжности



Антон Верт

vertcomm.ru
merchcomm.ru

Каждый кризис сложнее предыдущего. Текущий — так вообще особый. Сопровождается полной нестабильностью и тотальной неопределённостью. Горизонты планирования с года до недель, а в некоторых случаях и одного-двух дней.

И как тут сохранить порядочность?

 ажется, что самое лучшее — оставаться человеком. Сложно всем. Кто-то это явно показывает, кто-то держит в себе. Но факт есть факт. Сложно. Поэтому простая человечность и эмпатия — возможно действующий инструмент.

Конечно, все зависит от культуры компании, рынка, клиентов, деловой среды. Читай — контексте окружения. Но каким бы ни был контекст, человечность, порядочность, вовлеченность, понимание и принятие — полезные навыки для работы в текущих условиях.

SAP и еще 400 западных фирм ушли из РФ. Как это им аукнется, если они вернутся (а они, конечно, попытаются вернуться)?

— Сложно сказать. Практически невозможно. Важно одно — выбрать созидательный способ это пройти. Насколько это возможно. «Кэнсел» культура — феномен, который еще предстоит изучить в будущем. Сейчас же самое важное — понять, как действовать здесь и сейчас. В большинстве случаев наблюдаемая ситуация — бренды уходят, люди и технологии остаются. Значит можно и нужно продолжать работать, сохраняя команду и клиентов. Первая волна ребрендинга компаний под но-

выми вывесками тому подтверждение.

Цены скачут... Когда вы готовы пойти на убытки, но выполнить то, что обещали клиенту по старым ценам?

— Убытки, как и прибыль — часть игры под названием «предпринимательство». Конечно, терпеть убытки, которые возникают из-за внешних обстоятельств, особенно на которые ты не можешь повлиять прямо, — очень неприятно. Однако, судя по всему, это данность и чуть ли не часть бизнес-процесса. Что грустно, но факт.

На убытки нужно идти всегда, если договоренность уже действует. Конечно, можно и нужно обсуждать текущие реалии. Это не панацея, но может помочь. Так, например, из 4-х случаев, когда наша компания уходила в убыток из-за курса валюты, в трех клиенты пошли на встречу и доплатили разницу потери. Пожалуй, все так же человечность и выстраивание отношений в духе партнерства в этом хорошо помогает. Но опять же, это не всегда срабатывает.

Команда — как ее сплотить сейчас, не дать впасть в депрессию из-за общей ситуации?

— Признать факт сложившихся обстоятельств.

Депрессия — это нормально. Бравирование в духе «все хорошо» — путь к психосоматике.

Тут, думается, лучше сместить фокус на действие.

вать о том, что происходит. Обязательно — делать это на постоянной основе. Из нашего опыта это письма владельца по понедельникам, создание Телеграм-канала о внутрикорпоративной жизни, это помогает настра-

ДЕПРЕССИЯ — ЭТО НОРМАЛЬНО. БРАВИРОВАНИЕ В ДУХЕ «ВСЕ ХОРОШО» — ПУТЬ К ПСИХОСОМАТИКЕ

Сосредоточиться на деле. Разбить дела на мелкие спринты и итерации. Чем детальнее задачи, тем лучше. Так, например, мы разбили отдел продаж на 3 группы продаж, наметили основных клиентов, выписали список приоритетных вопросов. Результатом (промежуточным) стали актуализация базы данных и получение новых запросов.

Создать единое информационное поле для трансляции информации. И планомерно обновлять эту информацию. Делиться мнениями, рассказы-

иваться на рабочий лад.

Поддержать, если нужна помощь. Неплохо помогают онлайн-сервисы психологов. Да и просто поговорить по душам с коллегами — это уже большое количество информации, с которой можно работать.

Организовать что-то большое, важное, где будут задействовано большое количество коллег из разных отделов. Например, организовать офлайн-мероприятие для клиентов, где можно вживую пообщаться с клиентами.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Лидер продолжает искать в окружающем пространстве способы направить компанию в лучшем из наличествующих направлений



Руслан Тумалиев

Business Consulting
ООО «ТИМ 108»

*Порядочность — границы и
неписаные правила.*

Как держать обещания?

*Как отказывать
партнерам, команде.*

*Управление в период
неопределённости.*

*Руслан Тумалиев делится
опытом.*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ПОРЯДОЧНОСТЬ в бизнесе — насколько по-разному понимают на практике этот термин предприниматели и наемные сотрудники?

Мне не кажется, что существует какая-то грандиозная разница между предпринимателями и наемными сотрудниками. Вопрос носит мировоззренческий и ценностный характер и отправляет нас в систему воспитания и к морально-этическим ориентирам, в которых формировались люди. И тут разница наблюдается между разными возрастными группами, нежели в привязке к роду деятельности.

деление термина без апелляций к словарю, то мы получим 5 очень разных ответов. Мне наиболее близки формулировки Искандера. Он говорил, что порядочность — это неучастие в подлости.

Слово купца сегодня существует в природе?

— В природе существует очень многое. Другое дело, не стал ли этот вид вымирающим. Тут ситуация кажется очень непростой. Ее усложняет и начинающийся кризис. Так как в этот момент риск неисполнения обязательств растет. Многие считают,

ДЛЯ ВСЕХ ПОРЯДОЧНОСТЬ ИМЕЕТ РАЗНОЕ ЗНАЧЕНИЕ

По-моему, порядочность как критерий и ориентир очень сильно недооценивается. В долгосрочной перспективе это необходимый, пусть и недостаточный, критерий успеха.

Для всех порядочность имеет разное значение.

Бьюсь об заклад, если попросить 5 разных людей сформулировать опре-

что «в такие тяжелые времена преступно сковывать себя рамками обязательств, взятых ранее». Все это приводит к девальвации слова, в том числе слова купца.

Разные бизнесы — разная бизнес-культура?

— Да, абсолютно. Очень многое зависит от потребителя, от людей, с которыми работаешь. Даже внутри

одной сферы деятельности, например нашей — реклама, наглядно заметна разница в системах принятия решения, характерных для руководителей и собственников в различных отраслях.

УП Как Вы оцениваете партнёра (надежность, честность, качество, неписанные правила поведения в бизнесе)?

— Так же, как и всех остальных людей — слово и способность его держать, желание и готовность найти вариант win-win, скрупулезный подход к деталям как маркер любви к делу и продукту. Доверие всегда должно быть основано на опыте сотрудничества и ограничиваться актуальными рисками.

УП Сегодня все «режут кости» — что нельзя резать ни за что?

— На мой взгляд, нельзя резать блоки, связанные с развитием и автоматизацией. Это может сулить неплохую прибавку в P&L в моменте, но приведет к накоплению отставания на дистанции и выкинет вас с рынка.

Можно уволить всех, кто обслуживал направления в деятельности компании, существование которых прекратилось. Сейчас происходят тектонические изменения рынка, и

целые его куски перестают существовать. Мы в самом начале всей ситуации сделали все возможное, чтобы не уволить никого. Но я допускаю, что ситуация может развиваться таким образом, что будет дилемма между существованием компании и продолжением следования этой поставленной цели. В этом случае мы выберем компанию и будем использовать тактику резекции подразделений, обслуживающих уже несуществующие рынки.

УП Все смотрят на лидера в кризис — а каковы его действия?

— Самое главное действие — он продолжает оставаться лидером. Он не может себе позволить апатию, бездействие, безнадежность.

Лидер продолжает искать в окружающем пространстве способы направить компанию в лучшем из наличествующих направлений.

Без оглядки на сложности управления в дикой турбулентности.

УП У Вас были в бизнесе ошибки, которые сделали Вас сильнее?

— Конечно. Я думаю, что любой устоявшийся бизнес — это череда ошибок. Другое дело, что по-настоящему жизнеспособную структуру от всех остальных отлича-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ПОРЯДОЧНОСТЬ — ЭТО НЕУЧАСТИЕ В ПОДЛОСТИ

ет способность хеджировать риски ошибок, так чтобы ни одна не могла стать решающей, а также способность развиваться через ошибки так, чтобы каждая из них становилась стимулом для эволюции процессом и системы принятия решений.

УП Почему очень мало крупных фирм, которые растут десятилетиями, а 90% взлетают в среднем на 3 года в список Fortune 500 и тают...?

— На мой взгляд, это обусловлено стагнацией стратегической инициативы. В основе любой структуры — идея, и компания — это интересубъективная сущность, возникающая вокруг идеи. У некоторых идей срок жизни

месяц или два. У других — несколько лет. Некоторые живут десятилетиями и веками. Эволюционируют и развиваются вместе с компанией. Я думаю, в этом основная причина.

УП Вы умеете отказывать партнерам (и как), когда им сделка выгодна, а Вам нет?

— Да. Это очень просто сделать, если ты любишь свою компанию. В любви вообще все просто. Любое решение либо полезно для объекта любви, либо вредно. Ты выбираешь полезное. Я стараюсь апеллировать к объективным проблемам, которые возникнут в случае отказа для нашей компании.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Аутентичная коммуникация: Практика честного и бережного общения

Алексей Иванов,
Света Шедина



ГЛАВА 5

КАК РЕШАТЬ КОНФЛИКТЫ И ДОБИВАТЬСЯ СВОЕГО

Как не сдавать позиции в споре, разрешать конфликты, добиваться своего и при этом не портить отношения с собеседником.

СИТУАЦИЯ

- Кто-то вызывает желание поспорить или высказаться, но вы предпочитаете промолчать.
- Вам сложно добиться своего в разговоре.
- Вы входите в конфликт легко, даже чересчур легко, и в итоге отношения разрушаются.

• Вы принимаете решения эмоционально, часто ставите ультиматумы.

• В конфликтах вы ведете себя так, что всем нужно пойти на компромисс, чтобы договориться.

Рассказывает Света

Когда мне было 18 лет, мы с бойфрендом затеяли бизнес. Я тогда заказала себе из Америки первый айфон. Заплатила за него 11 000 рублей, а потом узнала от знакомого, что на радиорынке их перепродают за 50 000. Тогда я и мой бойфренд решили заказать еще несколько айфонов и перепродать их. У нас появились деньги, мы продолжили покупать и перепродавать айфоны, а потом заработали — по тем своим меркам — много денег и купили машину. Мой бойфренд оформил ее на себя, и, когда мы расстались, автомобиль и все остальное осталось ему.

Тогда я даже не попробовала поговорить о том, что часть вещей и денег принадлежит мне. Когда позже я отрефлексовала этот опыт, то увидела и неумение отстаивать границы, и нежелание вступать в конфликт, и свой образ благородной женщины, которая не хочет опускаться до мелких материальных штучек. В итоге после расставания осталось два неприятных чувства: обида на бывшего и жалость к себе.

Рассказывает Алексей

Как-то раз я получил два предложения по работе от разных компаний, назовем их А и Б. В компанию А я хотел попасть больше, чем в Б, которая, по моему мнению, была ниже уровнем. Но пока я обсуждал особенности предложений с обеими сторонами, всплыл вопрос, связанный с документами и будущими перспективами. На встрече с компанией А, нравившейся мне больше, присутствовали юристы, которые начали на меня давить, предлагая договор в интересах компании. По нему я бы не смог работать как независимый дизайнер — никаких проектов вне основной работы. Я воспринял это как покушение на мою независимость и свободу самовыражения, обиделся и начал разговаривать очень эмоционально. Мне предложили подумать до конца недели, но я вспылал и отказался на месте.

Приняв предложение от компании Б, спустя какое-то время я понял, что в этой ситуации проиграли обе стороны конфликта. Компания А несколько месяцев искала специалиста на эту позицию, но была вынуждена отказаться от подходящей кандидатуры из-за моего ультиматума. При этом я тоже проиграл, потому что пошел не в ту компанию, в которую хотел. Стоило бы поискать третий вариант, но поджимали сроки, и я поступил опрометчиво.

ТЕОРИЯ

В науке ведения переговоров есть две типовые позиции:

- мягкая, когда стороны стараются учитывать все точки зрения;
- жесткая, где каждый отстаивает собственные условия и ищет максимальный выигрыш для себя.

Однако существует еще и третья позиция, близкая к аутентичному общению. Она основывается на учете принципов и интересов обеих сторон и на представлении о том, что за списком предложений, условий или даже ультиматумов стоят потребности, которые нужно обсудить и понять.

Рассказывает Алексей

Вспоминая ситуацию с компанией А, которой я отказал, сейчас понимаю, что в их интересах было при найме работника защитить свою интеллектуальную собственность. Убедиться в том, что новый сотрудник не украдет их наработки и не станет использовать в собственных проектах на стороне.

Именно поэтому они не соглашались убрать определенные пункты в договоре. Я, в свою очередь, хотел работать в классной компании, которую высоко оценивал, но из-за эмо-

ций повел себя излишне резко и отказался от желанной возможности.

Вести сложные переговоры с позиции баланса собственных интересов и нужд собеседника, а потом найти общую точку — более разумный способ, благодаря которому все выиграют. Процесс определения интересов похож на процесс определения потребностей, который был приведен в предыдущей главе: подумать, обозначить и выписать свои цели и предполагаемые интересы второй стороны.

Если важный разговор становится слишком напряженным и переходит в «красную зону», желательно выйти из него и дать себе время подумать о том, какие интересы и потребности есть у обеих сторон. Возможно, вы придете к выводу, что нет смысла спорить о непринципиальных вопросах.

Если войти в конфликт из позиции «Я понимаю ваши и свои интересы, давайте уточним, так ли это?», из него можно выйти скорее партнерами, чем врагами.

КАКИМИ БЫВАЮТ ИСХОДЫ КОНФЛИКТОВ

В Гарварде работает группа под названием Harvard Negotiation Project, изучающая то, как проходят переговоры в бизнесе, политике и других сферах жизни. В результате иссле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дований выяснилось, что самые продуктивные конфликты, позволяющие и урегулировать проблему, и сохранить отношения, происходят, когда люди находят взаимовыгодные, или win-win, решения.

У конфликтов может быть несколько исходов:

Обе стороны выигрывают (win-win). Пример: Макс хочет на отдых в горы, его подруга Ира — на пляж. Win-win — совместная поездка на горное озеро.

Обе стороны проигрывают (lose-lose). Пример: Макс хочет на отдых в горы, его подруга Ира — на пляж. Lose-lose — каждый настаивает на своем предложении, в итоге никто никуда не едет.

Одна сторона выигрывает, другая проигрывает (win-lose). Пример: Макс хочет на отдых в горы, его подруга Ира — на пляж.

Win-lose — Ира настояла на пляжном отдыхе, Макс вынужден был согласиться.

Если конфликт раз за разом приводит к тому, что одна сторона все время выигрывает, а вторая проигрывает, такие отношения со временем рушатся.

Иногда этот процесс может длиться

годами. Например, можно жить вместе и продолжать ссориться с партнером очень долго, пока в один день не приходит понимание, что с вас хватит.

В простых случаях — например, какой из продуктов выбрать в интернет-магазине — внутренний конфликт решается довольно быстро.

Обе стороны идут на компромисс и чуть-чуть уступают, чтобы договориться (compromise). Компромисс — это неидеальное решение по сравнению с win-win, потому что компромисс заставляет обе стороны чем-то пожертвовать ради урегулирования конфликта.

Рассказывает Алексей

Моя история с предложением по работе — это классический пример исхода lose-lose, когда стороны не могут договориться и проигрывают все.

Иногда в похожей ситуации возможен исход win-lose, когда одна из сторон перетягивает канат, а вторая чувствует себя проигравшей и больше не хочет иметь дело с первой.

СТОИТ ЛИ ИЗБЕГАТЬ КОНФЛИКТОВ И КОГДА ЛУЧШЕ ВСЕГО ВХОДИТЬ В КОНФЛИКТ

Одно из самых больших заблуждений заключается в том, что конфликтов нужно избегать.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 5 май 2022

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Ульяна Зеленая

**82-летнюю москвичку с инвалидностью
выселяют из единственного жилья**

Ирина Михеева

**Крупные строительные компании и банки
запустили программу IT-ипотеки**

Мария Лисицына

**Главу стройфирмы осудят по делу о гибели
школьника в Нижнем Новгороде**

Ульяна Зеленая

Жилье на базе промышленных зданий — споры

Игорь Перегудов, Альбина Позднякова

**Есть примеры, когда российский менеджмент
продолжает управлять западными компаниями,
несмотря на приказ уйти в отпуск с оплатой
простоя. Что будет потом, когда хозяева вернутся
или направят иск в суд?**

Мария Торгельд

**Проверки договоров, заключенных
с самозанятыми**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы считаем, что конфликт в рабочем процессе — это двигатель прогресса и креатива. Лучшие продукты создаются в результате столкновения мнений, а конфликты экспертов приводят к научным экспериментам и появлению новых знаний.

Причина, почему конфликты часто воспринимаются негативно, — это то, что у собеседников не получается их эффективно разрешить в сторону win-win. В итоге либо проигрывает один из конфликтующих, либо все стороны, либо находится компромисс, в котором каждый из спорщиков что-то теряет.

Сам по себе конфликт — это не хорошо и не плохо, это форма общения, при которой мы пробуем найти решение, устраивающее обе стороны.

Не входить в конфликт — это осознанное действие. Промолчать — не всегда означает не входить в конфликт. Иногда противоречие принимает тихую, невербальную форму. Тогда проще спросить собеседника, есть ли что-то такое, о чем стоит поговорить.

Рассказывает Алексей

Не раз доводилось приходиться к человеку, с которым было ощущение молчаливого конфликта, и говорить: «Кажется, между нами что-то не так.

Не хочешь про это поговорить?» А потом выяснялось, что у другого человека тоже было такое впечатление. Так у нас появлялась возможность обсудить ситуацию и разобраться с ней, сохранив уважительные отношения.

Я считаю, что часто наличие сильной позиции — это иллюзия. Особенно в отношениях. Вы можете быть начальником, у которого есть подчиненные, объективно более сильной фигурой в компании. Но если вы все время говорите своим подчиненным, что им делать, и при этом совершенно не мотивируете их выполнять ваши указы, может быстро сформироваться конфликт, который на многое повлияет. Например, сотрудники могут перестать работать и демотивировать других. Уход из компании также может стать проблемой. В общем, есть множество сценариев, где сильная позиция оказывается иллюзорной, потому что неизвестно, как ситуация сложится дальше.

Универсального ответа на вопрос о том, когда стоит входить в конфликт, пожалуй, нет. Он у каждого будет свой. С четкой и понятной целью стоит идти на конфликт. Впрочем, следует отличать его от глупых споров — таких, которые никак не помогают достичь ваших интересов. Люди любят быть правыми, ссориться по пустякам и т. п. В аутентичном общении мы предлагаем оценить,

позволит ли разговор удовлетворить ваши интересы.

ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ СТАВИТЬ УЛЬТИМАТУМЫ

Поведенческие экономисты, которые изучают то, как люди ведут себя с деньгами, разработали игру «Ультиматум». В ней двоих сажают друг напротив друга. У первого игрока есть 100 долларов, и он должен разделить эту сумму на двоих. Второй участник может принять это предложение или отказаться от него. Если предложение принято, деньги распределяются так, как решил первый участник, а если нет — ни одна из сторон не получает ничего, то есть все остаются в проигрыше. Если мыслить рационально, то для второго игрока любой выигрыш — даже 5 долларов к 95 — лучше, чем ничего. Но раз за разом экономисты обнаруживали, что люди ведут себя нерационально: второй игрок часто не согласен с несправедливым, по его мнению, исходом и сжигает сумму для всех.

Если обобщить, сильная позиция часто оказывается слабой, потому что у второй стороны тоже есть свои способы влиять на происходящее. Например, уйти и разорвать ваши отношения.

Это всегда стоит учитывать, когда вы хотите разыграть сильную карту.

Если возможно решить конфликт без доминирования и указаний — в долгосрочной перспективе для вас так будет лучше.

ИСТОРИЯ

Рассказывает Анастасия

За полтора года на работе из моей команды ушли несколько ключевых сотрудников. Когда нас осталось всего два человека, менеджер начал слишком активно предлагать мне свои стратегии решения разных проблем и критиковать мои. В некоторые моменты доходило до очень токсичного общения. Например, после неудачной встречи с презентацией «его стратегии» он спросил, не пьяна ли я. Я не знала, как мне выйти из сложившейся ситуации.

Я сказала менеджеру, что мне тоже неприятно в команде. Следующие полгода мы пытались очертить новые варианты сотрудничества, но ничего не получалось. В ответ на мои потребности и чувства он отвечал что-то вроде «такого не было». Продолжал настаивать, что «этот подход работает с другой коллегой», но недавно я узнала, что эта сотрудница ищет новую работу: ей тоже было некомфортно.

У нас заведено раз в полгода давать обратную связь. В тот раз я

поставила четкую цель: научиться давать критическую и парировать неполную обратную связь, а также настоячивые советы и необоснованную критику.

Это помогло сосредоточиться на главном: не жаловаться на все подряд, особенно когда накипело, а выяснить главную потребность для себя сейчас и предложить варианты решений. Это более здоровая позиция. Все чаще обозначаю свои границы, без детализации даю понять, что не принимаю обвинения и советы.

Главный результат — это честность, осознание своих потребностей и проактивная позиция. Любые переговоры о сдвигании границы очень непросты для меня, но, кажется, получается оставаться в ситуации win-win.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

ПРИМЕР 5.1. ВСЕ ИДЕТ НЕ ТАК

Света: Леш, у меня есть к тебе такое предложение, от которого, как

сейчас очень популярен: 500 000 прослушиваний за три месяца.

В 2019 году он вообще стал одним из лучших подкастов по версии Apple. Короче, мне кажется, людям нравится. Сейчас я делаю все абсолютно бесплатно, но мне хотелось бы зарабатывать на нем, выпустив полноценный продукт. Сама я это сделать не могу, мне нужна поддержка. Ты — мой проверенный партнер по нашему проекту «Но вы держитесь», и я хотела бы предложить тебе участвовать и в «Сядь, подыши». Что думаешь? На каких условиях ты был бы готов это делать?

Алексей: То есть ты хочешь, чтобы я отвечал за весь продукт, а ты — за весь контент, правильно?

Света: Да. Я не разбираюсь в том, как делать продукты, так что я бы хотела, чтобы ты взялся за это, а я бы продолжала заниматься контентом, как и раньше.

Алексей: Окей! Давай подумаем об этом. Мне кажется, 50 на 50 будет классное партнерство между нами. Я отвечаю за приложение, ты — за контент. Пополам. Как думаешь?

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Татьяна Кочанова

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Ольга Варганова

Экспаты сбежали — как их можно оштрафовать там, за рубежом?

Дмитрий Мартасов

Рыбаки — анализ споров с ними (свежие споры)

Павел Хлебников

Аутстаффинг. Риски современности

Елена Ключева

Сокращения в марте — ошибки фирм. Как исправить их?

Игорь Перегудов

Про пенсию в Китае

Ольга Дученко, Анна Иванова

Apple наняла фирму Littler Mendelson для борьбы с профсоюзами

Александр Букуров, Ольга Мальцева, Григорий Овчаров

WSJ сообщила о прекращении работы китайских IT-компаний в России из-за санкций



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

В номере:

Журналу «Делопроизводство» 25 лет

**Система управления документами
в соответствии со стандартами ИСО**

**Архивный информационный ресурс =
электронное издание?**

**Электронные сервисы и информационные
системы в работе кадровых подразделений**

**Следственный Комитет РФ и его
документационное обеспечение работы**

**Совершенствование форм отчётной
документации по практике в вузе**

Анализ документационных процессов

**Электронные документы и информационные
системы в суде. Опыт стран Юго-Восточной
Азии**

**Механизм безопасности — идентификация
и аутентификация**

**Изменения в законодательстве Российской
Федерации о государственной тайне**

**№2
2022**

При поддержке:



Аутентичная коммуникация



Практика
честного
и бережного
общения

Алексей Иванов Света Шедина

Авторы подкаста «Но вы держитесь»