

Скрам

Правила игры
Карманное руководство

Гюнтер Верхеен

Скрам прост, но его достаточно,
чтобы грамотно решать комплексные
задачи. А этой книги достаточно,
чтобы понять скрам.

Кен Швабер

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Мобилизация – самая яркая тема для СМИ осенью. Да и многие компании были явно не готовы к такому форс-мажору. Директор Ростсельмаша в интервью Коммерсанту высказал интересную мысль – в одних фирмах важны айтишники, в других сварщики, электрики, менеджеры пролаж и т. д.

Конечно, лучше право на отсрочки дать самим директорам...

О том, как компании решают вопросы замены ценных специалистов, **УП** поговорит с CEO в следующем номере.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ / УТ 29(673)

СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ / УТ 29(673)

ЖИЗНЕННЫЙ ПЕРИОД – обращайтесь внимание и на этот феномен принимая сотрудника в компанию

УТ Когда новый сотрудник вливается в вашу коллекцию, то чем оживленнее стороны принципиально отличаются от свадьбы, когда люди женятся?

Н а свадьбу его может быть похоже только в очень небольших компаниях или в стартапах на начальных стадиях до масштабирования: субординация там построена по «семейной» модели и не требует внешних стимулов. Но как только приходит масштабирование и делегирование задач людям «не из ближнего круга», тервется та «слабость», о которой писал Ибн Хальдуни — и дальше так дело идти не может.



Валерий Сидоренко
«Интернум»

В «семейных» компаниях и стартапах невыполнение задач по субъективным поводам может быть прощено, но во всех остальных случаях — недопустимо, ибо оно рушит систему договоренностей и долгосрочного планирования.

Да, общаться с сотрудниками по-дружески никто не мешает, но вот именно границы и система выполнения договоренностей должны соблюдаться: они гораздо важнее, чем те проценты повышенной производительности труда, которых можно добиться через «семейную» мотивацию.

УТ Какое поведение вечернего козачка может побудить компанию его уволить даже при явном нормальной работе?

— Бывает иекритическое и критическое разногласие: к первым относятся пробы и профессионализма, ко вторым — расхождения в ценностях и подходах, безответственность в выполнении взятых на себя задач. Только если работник не разделяет ценности компании и подходы, которыми пользуется весь корпоративный механизм, его можно так жестко исключить из коллектива. Другой вариант — недостаток эмоционального интеллекта и soft skills, приводящий к деградации рабочей атмосферы и токсичности: здесь главная опасность в медленной деградации, где каждый следую-

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / УТ 29(673)



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА / УТ 29(673)

ОФИС И ПЕРСОНАЛ / УТ 29(673)

Релокация сотрудников

Информация сейчас становится неактуальной уже в процессе написания.

Ситуация в стране и мире меняется столь стремительно, что недавние проблемы и обсуждения кажутся малозначимыми.

Тема «Релокация сотрудников» в 2022 году зазвучала по-новому. Федеральные события заставили всех взглянуть на своё будущее с непривычной точки зрения. Специалисты высокотехнологичных отраслей косяками потянулись туда, где тепло и светло. Многие, вспоминая о релокации, задались вопросом: а нельзя ли жить «там», а работать «здесь»?

УТ Известно, что массовая релокация обусловлена не столько интересами предпринимателей, сколько попыткой высококвалифицированных специалистов разных сфер избежать мобилизации. Работодатель, одобряя вынужденную релокацию сотрудников, идёт навстречу, чтобы сохранить ценные кадры.

Вероятность официального направления специалистов работать на территории другого государства также высока, поскольку страна завязывает новые партнёрские отношения, продвигая проекты «на восток».

Какие варианты развития событий возможны?

1) Удалившийся сотрудник уже перешёл первый шаг: в фундаменте новой жизни в другой стране, но не счёл необходимым сообщить работодателю о новых обстоя-



Тамара Новикова

ОФИС И ПЕРСОНАЛ / УТ 29(673)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ / УТ 29(673)

Электронный документооборот в сфере трудовых отношений

- Эксперименты по переводу кадровой документации в электронный вид
- Анализ законопроекта

В опросы перевода кадровой документации в электронный вид на государственном уровне поднимались достаточно давно. Первоначально речь не шла о замене всех кадровых документов на электронные аналоги. Были выделены несколько направлений, по которым велась работа, включающая изучение возможностей и выявление проблемных аспектов.

Самым приоритетным и самым долгим с точки зрения реализации проектов была замена бумажных трудовых книжек на электронные. Ещё в 2011 году шла дискуссия о возможности перехода на электронные трудовые книжки, и связывалась эта возможность с внедрением и развитием ресурса «Электронное правительство».

Понадобилось чуть менее десяти лет, чтобы «электронная трудовая книжка» стала реальностью. Федеральный закон от 16 декабря 2019 г. № 439-ФЗ «внёв изменения в трудовую деятельность», которые в основном дублируют данные трудовой книжки и передаются для хранения в информационных ресурсах Пенсионного фонда Российской Федерации. При этом речь о полной отмене бумажной

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ / УТ 29(673)

Содержание

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Я за гибридный стиль управления
Максим Маковский, TEGRUS

ПСИХОЛОГИЯ

Как управлять выгоревшей командой?
Элеонора Сандуленко, FBK-Coaching

УПРАВЛЕНИЕ

Я освобождаю себе время, чтобы заниматься развитием и переговорами с важными партнерами
Родион Скрябин, «Палиндром»

СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ

Явный антагонизм новичка с ядром коллектива – вот вам и СРОК работы нового сотрудника
Дмитрий Трепольский, Pronline

СРОК РАБОТЫ СОТРУДНИКА В КОМПАНИИ

ЖИЗНЕННЫЙ ПЕРИОД – обращайтесь внимание и на этот феномен принимая сотрудника в компанию
Валерий Сидоренко, «Интериум»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Гюнтер Верхеен «Скрам: Правила игры. Карманное руководство»

ОФИС И ПЕРСОНАЛ

Релокация сотрудников
Татьяна Новикова

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Электронный документооборот в сфере трудовых отношений
С.А. Глотова

ЗА РУБЕЖОМ

Выход на рынок США и ЕС
Александр Высоцкий, Visotsky Inc.

КОММЕНТАРИИ

Вкалывают роботы, а не человек
Святослав Альбирео, AlbireoMKG

5

17

27

31

34

37

45

51

60

61

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 14.10.2022 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

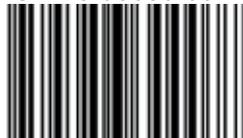
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№29
(673)

Издается 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



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



Максим Маковский
TEGRUS

**Я за гибридный стиль
управления**

Выживут компании с предпринимательским драйвом

 Как бы Вы кратко, но ёмко описали **СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** в **TEGRUS**?

TTEGRUS – это системный интегратор в холдинге, который занимается в том числе и, например, дистрибуцией, и у нас есть внутренняя и внешняя корпоративная среда. И в этом холдинге априори принят жесткий административный стиль управления, основанный на выстроенных процессах и данных, которые в этих процессах видны и собираются. Всегда можно понять, кто где, как бежит, как должен бежать, план, бюджет... дали пинка – побежал быстрее. Т. е. это такой прагматичный бизнес-ориентированный подход, он не гибкий, но способен решать проблемы и вырабатывать коллегиальные решения по сложным вопросам и форс-мажорам. И это для нас внешняя среда, с которой в корпоративном смысле часто взаимодействуем, и мы эту среду принимаем, мы с ней работаем. С другой стороны, у нас внутренняя корпоративная среда – мы интегратор, а по сути, интегратор – это тот, кто решает сложные задачи, проблемы на стороне заказчика, интегрируя какие-то системы, ищет возможности. И здесь мне как руководителю важен энтузиазм сотрудников, их

нацеленность на результат и их вклад, который может зависеть и от компетенций, и от желания что-то сделать – найти решение проблемы заказчика или же опустить руки и сказать, что решить проблему невозможно.

Поэтому стиль управления, который я применяю и пропагандирую, – гибридный.

Я бы хотел сразу с читателями договориться: стили управления и подходы, про которые мы будем говорить, – это, скорее, намерения им соответствовать, но не обещание.

У нас почти у всех есть дети, и мы прекрасно понимаем, как себя надо с ними эффективно вести как родителям, но часто этого не делаем по разным причинам. Но все стараются. Поэтому то, о чем мы будем сейчас говорить, это способ добиваться положительного результата, но не всегда я сам к этому готов, а также иногда осознанно отклоняюсь.

Я сам придерживаюсь партнерского стиля, когда я принимаю тот уровень набора компетенций, который есть у сотрудника, его готовность (мотивация) в моменте в задачу вовлекаться, тащить ее. И моя цель – получить

максимальную отдачу от коллег в условиях тех ограничений, в которых я как руководитель компании нахожусь, например, бюджетных, ФОТ и т. д. И такой подход я продвигаю в компании через руководителей, входящих в мою команду.

 **Этот партнерский стиль демократический, или у каждого партера одинаковые права?**

— Скажу так, допустим, у меня есть продавец, а у него есть личный контакт, например, с вице-президентом какого-то банка, и я понимаю, что без него я в этот банк ничего не продам. Поэтому у него есть свой вес.

 **Он это тоже понимает?**

— Да, он это тоже понимает, поэтому и партнерский стиль. Я, конечно, могу его вызвать и спросить – почему в этом квартале в этот банк мы ничего не продали, вот тебе ручка и ежедневник, иди работай. Но это так не работает, ему должно быть интересно, и не всегда это чисто вопрос денег, особенно если мы говорим не только о продавцах. Поэтому и партнерский стиль. Право на диалог точно есть, вполне возможно, я предлагаю неэффективный путь достижения результата, и мне лично интересно услышать, что думает сотрудник, какой путь он считает эффективным. Если его предложение для меня выглядит неубедительным, и

мои аргументы «не доходят» – то я буду применять дающий результат стиль, который выглядит как «иди за мной и тогда или помогай, или не мешай». Но в целом это партнерский стиль.

Это непростой подход, в нем нужно уметь оценивать не только результат, но и усилия человека, которые он направил на решение задачи. Иногда это в моменте важнее результата, потому что цикл сделки может быть достаточно длинный. И сегодня ему удалось выйти на диалог с человеком, принимающим решения, но продаж в этом квартале нет. И если мы его оцениваем только по результату, то должны его уволить. Если мы его оцениваем по усилиям и видим, как он их предпринимал, как продвинулся в решении задачи, то это тоже надо принимать во внимание. Это сложно увидеть, оценить, это может быть не отражено в данных, но через диалог и оценку его усилий это можно понять. Надо общаться. Опять же, в процессе тех усилий, которые он предпринимал, он сталкивался с ограничениями и проблемами. И решение этих ограничений и проблем должно становиться ежедневной повесткой руководителей. Важно дать сотруднику все необходимые, но доступные инструменты и ресурсы для эффективной работы с заказчиками. Кроме этого, руководители должны понимать, с какими бутылками сталкивается человек и разбираться как их можно расширить.

A close-up photograph of a man in a dark grey suit jacket, white shirt, and patterned tie. He is adjusting the buttons of his jacket. The background is a blurred, warm-toned wall.

**НЕДОСТАТОЧНО БЫТЬ В ГАЛСТУКЕ, НУЖНО
СООТВЕТСТВОВАТЬ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ
КОМПАНИИ ЗАКАЗЧИКА**

Мне близка ситуационная модель лидерства, разработанная Полом Херси и Кеннетом Бланшаром.

 **АвтоСпецЦентр, например, все требования к сотрудникам прописал в скрипты (опрятная одежда, вежливость и др.). А у вас это прописано?**

— У нас здесь другая история. Я считаю, что относительно нашего бизнеса все это не будет работать. Автомобильный бизнес подвержен описанию и построению процесса продаж, там продавец – это торговый представитель, у него есть какой-то товар конкретный, и другого нет. А продавец у интеграторов идет от отношений. Т. е. если он не выстроил долгосрочные отношения с конкретным заказчиком – продаж у него не будет. И тут недостаточно быть в галстук, нужно соответствовать и корпоративной культуре компании заказчика.

 **Людей на ключевые должности по работе с заказчиками Вы подбираете под стиль или под любого партнера можете приспособиться?**

— Идея в том, если говорить о команде продавцов, то мой продавец должен уметь применить тот стиль, который будет воспринят во время работы с заказчиком. С другой стороны, как я должен им управлять. И здесь, на мой взгляд, работают универсальные принципы.

Так каждый сотрудник по отношению к какой-то конкретной задаче может быть в разной ситуации. И если мотивированному и компетентному сотруднику ты можешь доверить и делегировать решение задачи полностью, то не надо ему мешать, не надо ему разжевывать и контролировать на каждом шагу. Но этот же сотрудник, например, в другой, новой задаче может быть некомпетентен, и тогда ему нужно директивно рассказать, как необходимо действовать и проконтролировать его на каких-то промежуточных этапах (как минимум, чтобы он себя чувствовал уверенно).

Либо же он компетентен, но не мотивирован, не нравится ему эта задача. И если ты это понимаешь, то вместе с задачей даешь ему поддержку – рассказываешь, почему это важно для него, для тебя, для компании. И поддерживаешь по дороге эту мотивацию.

Здесь, на мой взгляд, ситуационная модель работает для любого типа сотрудников, будь то руководители, подчиненные, исполнители, продавцы и т. д. Эта модель дает ответ на вопрос, что у тебя не получается с этим конкретным сотрудником.

A man with a shaved head, wearing a white vertically striped long-sleeved shirt, is shown from the side, looking intently at a framed portrait of a blue oryx. The portrait is set in a simple wooden frame. The background is a plain, light-colored wall.

**КТО БЫ ПЕРЕД ВАМИ НИ БЫЛ, И КАК БЫ ОН НЕ
БЫЛ ВИНОВАТ В КАКОЙ-ТО СИТУАЦИИ (ОСОБЕННО
ЕСЛИ ОН И ВИНОВАТ), НУЖНО НАЙТИ ВОЗМОЖНОСТЬ
СОХРАНИТЬ ЕМУ ЛИЦО**

 **Наблюдаете ли за конкурентами или партнерами – изучаете ли их модель управления?**

— Я наблюдаю за многими компаниями, прежде всего заказчиками, потому что с ними мы работаем. Погружаемся в их структуру, видим их корпоративную культуру. Я также работал в некоторых других интеграторах, и не только, и сталкивался с разными стилями управления.

На мой взгляд, применение только одного из стилей, условно, директивного, имеет право на жизнь, но он должен применяться там, где он эффективен.

Армейский корпус важен там, где ты набрал новобранцев, а если у тебя квалифицированные ребята, то применение армейского корпуса – это верный путь потерять их из команды.

Для меня есть еще один важный момент, это то, чему я научился, работая с заказчиками: кто бы перед вами ни был, и как бы он не был виноват в какой-то ситуации (особенно если он и виноват), нужно найти возможность сохранить ему лицо.

Если удалось это сделать, то человек будет готов с тобой дальше проходить какие-то истории, и может сложиться командная работа. А от самого сотрудника в этом случае ты получишь энтузиазм, вовлеченность и готовность

дальше работать над этой задачей.

Соответственно, он выходит из ситуации с сохраненной самооценкой, у него повышается уверенность в себе, что позволяет ему дальше продвигаться.

Мне это ближе. А работать с командой, которая постоянно теряет самооценку от взаимодействия с тобой и не верит в себя, можно только непрерывно вручную, «выдавливая из нее повидло».

 **Прокомментируйте такой кейс. В одной книге (это фантастика) описана армия инопланетян, которые**

ведут себя не как военные – идут не в ногу, ругаются, кто главный и т. д. Но в битве они победили. И потом идет рассуждение, применять ли тактику этих инопланетян, ведь несмотря на то, что у них нет армейского порядка, они победили благодаря стратегии войны.

— На мой взгляд, изменение тактики управления может давать эффект там, где можно раскрыть то, что скрыто при классическом подходе. Если смотреть стереотипно на людей, общество, то



**РАБОТАТЬ С КОМАНДОЙ, КОТОРАЯ ПОСТОЯННО
ТЕРЯЕТ САМООЦЕНКУ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ТОБОЙ
И НЕ ВЕРИТ В СЕБЯ, МОЖНО ТОЛЬКО НЕПРЕРЫВНО
ВРУЧНУЮ, «ВЫДАВЛИВАЯ ИЗ НЕЕ ПОВИДЛО»**

благодаря стереотипам, каким-то ценностям оно продвигается и достигает некоторого результата.

Это такая устоявшаяся практика, как всем вместе быть эффективными в отношении какой-то задачи. А у инопланетян была просто другая практика. Условно говоря,

если у тебя в команде есть люди, которые имеют творческое начало и способны генерить идеи – им нужно дать площадку для этого.

Если на них все время давить, то те идеи, которые у них есть, они не выскажут, а ты их сам не придумаешь. В итоге ты будешь заниматься тем, чем занимался и раньше, а мир повернет уже в другую сторону. И в этом смысле, в сфере IT есть близкий к этой истории классический подход управления проектами Waterfall. Например, проект, который имеет начало, конец, ресурсы, и где четко распределена задача между участниками. Проблема этой методики в том, что результат должен быть четко описан, и даже если проект долгий – результат у него не поменяется. Условно, договорились разработать некий продукт, и через год этот программный продукт будет выглядеть так, как его собирались изначально создавать. Но за год может очень многое поменяться, например, бизнесу захочется какие-нибудь но-

вые фитчи внедрить или сделать, например, его не красным, а зеленым. А уже нельзя, потому что все уже договорено, и разработчики работают.

Довольно давно также применяется другой подход управления проектами – Agile, когда команда двигается короткими спринтами, через две недели они разрабатывают промежуточ-

ный микрорезультат и обсуждают его с бизнесом.

На данном этапе можно будет договориться об изменениях. Но в этом случае будет больше потрачено ресурсов, может быть, и проект мы будем делать дольше, но зато он будет точно соответствовать тому, что нужно бизнесу в момент, когда это все будет готово.

Есть проекты, которые нужно производить точно, например, атомную электростанцию.

Но, например, программные продукты, которые будут продаваться конечным пользователям на B2C рынке, нужно делать по Agile, каждый раз занимаясь оценкой того, получается или нет.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 В одном известном банке такой стиль управления: сотрудников никто не «строит», они могут кофе пить, болтать, но за ними наблюдают и через 3 месяца останутся только эффективные. В другом банке строгий стиль управления, по их словам, это было важно им для того, чтобы получать огромные межбанковские кредиты. И третий банк – он собирает команду в стиле Agile, и эта команда имеет право потратить огромное количество денег, придумав какой-то новый продукт, и запустить его на следующий день. Ваш взгляд на эти стили управления одного и того же бизнеса.

— Во-первых, банк – это огромная структура, где есть люди, которые придумывают продукты, а есть те, кто потом их создает.

Также играет роль аудитория, на которую рассчитан тот или иной корпоративный стиль. Если он сработает на ребят, которым в среднем 25 лет, то это одна история. Если мы говорим о людях 30-40 лет – это, возможно, другая история.

Приведу пример. Когда я пришел работать в TEGRUS полтора года назад, тот корпоративный стиль, который я описал в начале, преобладал. И мы его потихонечку меняем: компания сделала современный ремонт, выделили лаунж-зоны, разрядили рабочие места, более половины команды от-

правили работать в формате гибкого офиса. И очень долго люди привыкали к этому, сидели на рабочих местах, в лаунж-зоне вообще никого не было. Я понимаю, что в такую новую среду вполне можно включать молодых стажеров и, сохраняя настрой в целом продуктивно-рабочий, дать им возможность пообщаться, разрядить мозг и сгенерить новую идею.

Возвращаясь к кейсу, я бы придерживался не формата «эксперимента», а выверенного классического подхода к созданию продукта, где формируются гипотезы, где они проверяются, тестируются, формируется CGM и т. д. И именно такой подход приводит к созданию «попадающего» продукта, который будет востребован рынком.

В случае с третьим банком, о котором Вы рассказали, мне кажется, они шли ва-банк от кризиса идей, а вдруг стрельнет. Если стрельнет, буду на вершине, не стрельнет – зато развлечёмся.

Еще такой момент. Выскажу такое изречение, которое достаточно известно – люди приходят работать в компанию, а уходят от руководителя. И мне кажется, что партнерский стиль управления как раз создает ту среду, в которой людям комфортно с этим руководителем что-то создавать, куда-то двигаться. Это тот путь, когда создается эффективная команда.

 Хотелось бы услышать Ваше мнение о том, что получают крупные международные компании, когда из директивного стиля разбиваются на юниты. А потом проходит 20 лет, а они опять возвращаются к директивному стилю.

— Мне здесь близка идея кривой Адизеса про жизненный цикл компании. Я работал в крупном издательстве, там был очень строгий стиль управления, бюрократия – просто

на своем этапе кривой и в разном отношении с рынком. А потом, когда эта компания выходит на устойчивую долю рынка, чтобы получить с нее больше прибыли, ее нужно зажать процессами и поставить управлять туда хороших сильных администраторов. Тогда на этом же самом рынке ты получишь больше прибыли. Вот поэтому они сначала их выделяют, а потом консолидируют и управляют ими из единого места.

А ПРОДАВЕЦ У ИНТЕГРАТОРОВ ИДЕТ ОТ ОТНОШЕНИЙ. Т. Е. ЕСЛИ ОН НЕ ВЫСТРОИЛ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КОНКРЕТНЫМ ЗАКАЗЧИКОМ – ПРОДАЖ У НЕГО НЕ БУДЕТ

асфальт и ни одной травинки. И они решили посадить дерево – создать команду, которая будет заниматься развитием цифровых образовательных продуктов, что априори является конкурентом бумажному контенту, традиционному их бизнесу. И дерево не выросло, потому что сквозь асфальт ничего не растет. Им нужно было посадить дерево рядом, и ни в коем случае никаких асфальтоукладчиков туда не пускать.

Поэтому крупные компании и разделяют свой бизнес на юниты, потому что каждый из этих юнитов находится

 Несколько лет назад про это же рассказывал HRD Ашманов & Co. Они также отдельно создали новый бизнес, потому что их топы были против создания другого направления внутри компании, а потом просто купили его.

— Я уверен, что мы сейчас затронули очень актуальную тему на сегодняшний день. Потому что очень многие эффективные бизнесы сегодня получили пробоину, и перед акционерами стоит задача поворачивать, что-то менять – менять отношение к рынку, менять отношение к поставщикам. Появились какие-то новые ниши, старые

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ниши пропадают. Т. е. сегодня, на мой взгляд, время предпринимателей. Акционеры когда-то такими были, они создали, условно, торговую компанию, и довели бизнес до такого уровня, когда нужно было всем этим хозяйством эффективно управлять и администрировать. Сегодня им в команде нужны не администраторы, а предприниматели. И управлять этой компанией нужно предпринимательской командой. А сегодня они оборачиваются к своей команде – а там одни администраторы, которые в принципе не заточены ни на какие изменения. Они привели управление в устойчивую модель, а модель не соответствует новому состоянию бизнеса. Поэтому, на мой взгляд, сегодня выживут те компании, акционеры которых смогут опереться на предпринимательский дух внутри команды

и будут немного придерживать администраторов.

***Максим Маковский,**
генеральный менеджер компании
TEGRUS

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров



Организация, сопровождение
и согласование: В. Курилова
[nika.chernyakova92@
mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

Эксклюзивно для 

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**

Как управлять выгоревшей командой?

В момент, когда я пишу эту статью, мир, только вроде бы приспособившийся жить в условиях пандемии, испытывает новые потрясения. Личные переживания и потери, фрустрация, тревожность, мобилизация сотрудников создают общий фон беспомощности и смятения. Все это напрямую отражается на работоспособности вашей команды и на вас самих.

Все чаще на моих коуч-сессиях я получаю от своих клиентов – руководителей компаний вопросы:

- Могу ли я как руководитель создать в столь непростое и противоречивое время здоровые механизмы для поддержки своей команды?
- Должен ли я выступить в роли психотерапевта или сделать вид, что ничего не происходит?
- Как мне быть, если встревоженных, раздраженных и испуганных людей в коллективе становится больше?
- Что делать, если я замечаю, что все чаще сам теряю концентрацию, погружаюсь в апатию, и что от моего состояния зависит команда?

К сожалению, этих вопросов становится больше и больше, и хотя головой понятно, что все эти проявления являются результатом влияния нашего нестабильного, хрупкого, непредсказуемого, тревожного BANI мира, но наша психика не мо-



Элеонора
Сандуленко
FBK-Coaching



Родион Скрябин
«Палиндром»

**Я освобождаю себе время,
чтобы заниматься развитием
и переговорами с важными партнерами**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Руководитель должен доносить до сотрудников цельную картину планов, реперные точки, по которым можно эффективно управлять.

Родион, почему часть сотрудников любой компании могут слабо работать несмотря ни на что?

Предположу, что сотрудники не понимают, что они делают и для чего. Это демотивирует. Для любой работы нужно обоснование «зачем».

С одной стороны, руководитель должен доносить до сотрудников цельную картину планов, а до каждого — что

кладное, экзистенциальное: деньги, признание, умение договориться с разными людьми, служебные романы, дисциплина и прочее.

Личные смыслы находятся вне влияния компании, с ними человек разбирается наедине. Но они могут сильно понижать эффективность, вплоть до полного бездействия. Нам с этим в «Палиндроме» помогают корпоративные психологи.

ВАЖНО НАЙТИ ХОТЯ БЫ ДЕСЯТЬ ПЛЮСОВ, ЧТОБЫ РАБОТАТЬ ПЯТЬ ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ

ему необходимо сделать, чтобы так получилось. Тогда непонятные отчеты, проекты и задачи обретают смысл и логику.

С другой стороны, сам сотрудник должен ответить себе на вопрос: «зачем ему тратить время на этом месте». Важно найти хотя бы десять плюсов, чтобы работать пять дней в неделю. Здесь может быть материальное, при-

Вторая гипотеза — сотрудников не устраивают условия труда: переработки, горящие дедлайны, необходимость быть на связи до глубокой ночи. Особенно это касается рынка разработчиков. Их нанимают, выжимают соки, люди выгорают и на смену им приходят новые.

Мне нравится идея из книги «Не сходите с ума на работе» о том, что вы-

горание вредит гораздо больше, чем преимущества от достижений. К тому же измождённый человек чаще совершает глупые ошибки, которые обходятся дорого. Поэтому я за спокойствие на работе. Без взрывных ростов, но с максимальной сосредоточенностью.

Планерки по финансам позволяют мне собрать экономическую картину. На них мы обсуждаем среднесрочное и долгосрочное планирование, контроль кассовых разрывов, календарь приходов.

Собрания по клиентам позволяют разобраться со статусами всех про-

НЕКОТОРЫЕ ФОРС-МАЖОРЫ НЕЛЬЗЯ СПРОГНОЗИРОВАТЬ, И ПОЭТОМУ К НИМ НЕЛЬЗЯ ПОДГОТОВИТЬСЯ

Третья мысль — если слабо работает целый отдел, то я бы задумался о том, кто им управляет. Возможно, менеджер просит от них что-то непонятное или чрезмерное. И тут анализ по чек-листу: прошу ли я что-то чрезмерное с менеджера, всех ли сотрудников хватает в отделе, как доносит менеджер задачи.

 **Как управлять людьми через контрольные точки? Можете поделиться опытом?**

— Контрольные точки — это самое важное, что меня интересует внутри компании, что позволяют мне принимать решения. В «Палиндроме» они касаются финансов, работы с клиентами и процессов внутри отделов. По каждой теме мы встречаемся еженедельно на планерках.

ектов и проанализировать клиентскую воронку: какие у нас в работе, на какой стадии каждый из них, с кем мы ведем переговоры, сколько клиентов нам ещё надо.

На планерках по внутренним процессам мы со старшими менеджерами разбираем важные проблемы внутри отделов: производственные, финансовые, коммуникационные, риски и т. д.

Так я освобождаю себе время, чтобы заниматься развитием и переговорами с важными партнерами. В остальных случаях по операционке команда может работать без меня. А я дальше могу пить апельсиновый сок и лежать на побережье. Это в теории, на деле я наблюдаю из Москвы, как путешествуют ребята.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Форс-мажоры** бывают непредсказуемыми. Готовы ли вы к ним? К каким? Есть ли план действий заранее и так далее?

— Некоторые форс-мажоры нельзя спрогнозировать, и поэтому к ним нельзя подготовиться. К ним относится коронавирус или СВО. В таких случаях в начале они случаются, а потом мы начинаем думать, как они отразятся на

Есть те, которые можно предусмотреть. Например, у нас прописаны вертикали передачи принятия решений. То есть если вдруг что-то со мной случается, и я не могу отдавать больше распоряжения, то у меня есть два ответственных старших менеджера, которые готовы это взять на себя.

И у каждого старшего менеджера есть такой документ.

Мы стараемся максимально предусмотреть bus factor, чтобы вести работу стабильно, даже если ее по разным причинам покидают ключевые сотрудники.

нас и что с этим делать. Подготовка к таким форс-мажорам одна — скопленная подушка безопасности. Потому что в любую неопределенность компании замирают, сокращают бюджеты, замораживают проекты. И мы как диджитал агентство несем потери.

***Родион Скрябин,**
СЕО агентство «Палиндром»

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 

Явный антагонизм новичка с ядром коллектива – вот вам и СРОК работы нового сотрудника

УП Когда новый сотрудник вливается в ваш коллектив, то чем ожидания сторон принципиально отличаются от свадьбы, когда люди женятся?

Пожалуй, тем, что отношение к сотруднику более рационально, чем отношение к женщине или мужчине. Любим мы человека, с которым готовы связать свою жизнь узами брака, вовсе не за деловые качества. Во всяком случае, не только за них. Ожидания от нового сотрудника всегда такие, что он легко вольется в коллектив и начнет быстро приносить пользу компании. При женитьбе – это союз прежде всего двух людей, а тут сотрудник вступают в рабочий союз со всем коллективом и компанией.



Дмитрий
Трепольский
Pronline

УП Каковы могут быть первые причины, связанные с его поведением, задуматься об увольнении вчерашнего новичка, несмотря на его нормальную работу, казалось бы?

— Явный антагонизм новичка с ядром коллектива. Даже если вины новичка здесь нет, но коллектив в силу субъективных причин его/её не принял, чисто математически проще избавиться от одного нового человека, чем от нескольких старых. Однако данный механизм работает не всегда. Иногда неприятие новичка со стороны коллектива – попытка манипуляции коллектива своим руководителем. Такие попытки следует жёстко пресекать.

УП Не растёт и не хочет развиваться – за это многие успешные компании расстаются спустя год–два с сотрудниками. Логика почему, понятна? Оправдана?

— Вполне. Другой вопрос, по какой причине сотрудник не растёт и не развивается? Предоставляет ли ему компания такие возможности? И есть ли у него для этого элементарно свободное время, или же он не может поднять головы из-за по-

ЖИЗНЕННЫЙ ПЕРИОД – обращайтесь внимание и на этот феномен принимая сотрудника в компанию

 Когда новый сотрудник вливается в ваш коллектив, то чем ожидания сторон принципиально отличаются от свадьбы, когда люди женятся?

*Н*а свадьбу это может быть похоже только в очень небольших компаниях или в стартапах на начальных стадиях до масштабирования: субординация там построена по «семейной» модели и не требует внешних стимулов. Но как только приходит масштабирование и делегирование задач людям «не из ближнего круга», теряется та «асабийя», о которой писал Ибн Хальдун — и дальше так дело идти не может.



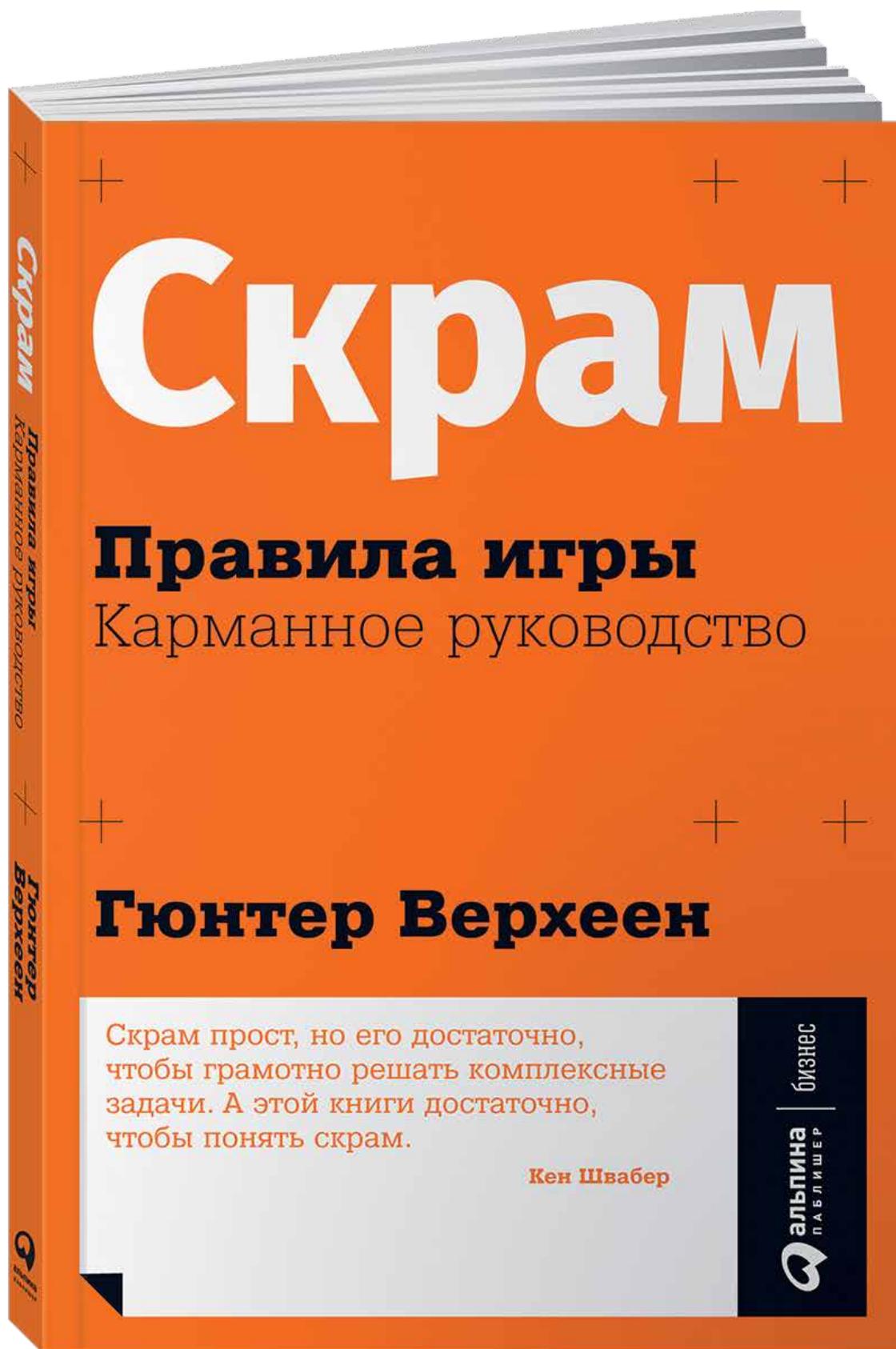
Валерий
Сидоренко
«Интерiuм»

В «семейных» компаниях и стартапах невыполнение задач по субъективным поводам может быть прощено, но во всех остальных случаях — недопустимо, ибо оно рушит систему договоренностей и долгосрочного планирования.

Да, общаться с сотрудниками по-дружески никто не мешает, но вот личные границы и система выполнения договоренностей должны соблюдаться: они гораздо важнее, чем те проценты повышенной производительности труда, которых можно добиться через «семейную» мотивацию.

 Какое поведение вчерашнего новичка может побудить компанию его уволить даже при внешне нормальной работе?

— Бывают не критические и критические разногласия: к первым относятся пробелы в профессионализме, ко вторым — расхождения в ценностях и подходах, безответственность в выполнении взятых на себя задач. Только если работник не разделяет ценности компании и подходы, которыми пользуется весь корпоративный механизм, его можно так экстренно исключать из коллектива. Другой вариант — недостаток эмоционального интеллекта и soft skills, приводящий к деградации рабочей атмосферы и токсичности: здесь главная опасность в медленной деградации, где каждый следую-



Релокация сотрудников

Информация сейчас становится неактуальной уже в процессе написания.

Ситуация в стране и мире меняется столь стремительно, что недавние проблемы и обсуждения кажутся малозначимыми.

Тема «Релокация сотрудников» в 2022 году зазвучала по-новому. Февральские события заставили всех взглянуть на своё будущее с непривычной точки зрения. Специалисты высокотехнологичных отраслей косяками потянулись туда, где тепло и сытно. Многие, вспомнив о релокации, задались вопросом: а нельзя ли жить «там», а работать «здесь»?

Понятно, что массовая релокация обусловлена не столько интересами предприятий, сколько попыткой высококвалифицированных специалистов разных сфер избежать мобилизации. Работодатель, одобряя вынужденную релокацию сотрудникам, идёт навстречу, чтобы сохранить ценные кадры.

Вероятность официального направления специалистов работать на территории других государств также высока, поскольку страна завязывает новые партнёрские отношения, продвигая проекты «на восток».

Какие варианты развития событий возможны?

1) Удалённый сотрудник уже положил первый кирпич в фундамент новой жизни в другой стране, но не счёл необходимым сообщить работодателю о новых обсто-



Татьяна
Новикова

Электронный документооборот в сфере трудовых отношений

- Эксперименты по переводу кадровой документации в электронный вид
- Анализ законопроекта

Вопросы перевода кадровой документации в электронный вид на государственном уровне поднимались достаточно давно. Первоначально речь не шла о замене всех кадровых документов на электронные аналоги. Были выделены несколько направлений, по которым велась работа, включающая изучение возможностей и выявление проблемных аспектов.

Самым приоритетным и самым долгим с точки зрения реализации проектов была замена бумажных трудовых книжек на электронные. Ещё в 2011 году шли разговоры о возможности перехода на электронные трудовые книжки, и связывалась эта возможность с внедрением и развитием ресурса «Электронное правительство».

Понадобилось чуть менее десяти лет, чтобы «электронная трудовая книжка» стала реальностью. Федеральный закон от 16 декабря 2019 г. № 439-ФЗ ввёл понятие «сведения о трудовой деятельности», которые в основном дублируют данные трудовой книжки и передаются для хранения в информационных ресурсах Пенсионного фонда Российской Федерации. При этом речи о полной отмене бумажной

Выход на рынок США и ЕС

Известный эксперт из СНГ, но давно работающий в США, делится советами по выходу на рынки Запада

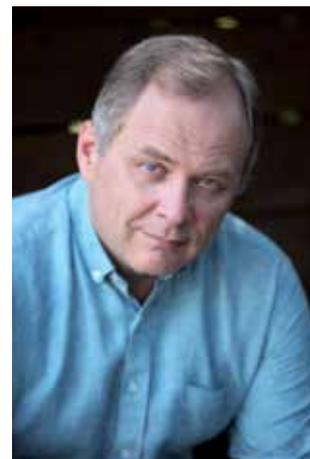
Американский рынок отличается от СНГ-шного, особенно в области специализированных услуг. Очень многое зависит от рекомендаций. Если их пока нет, то начните с социальных сетей и PR. Для сферы услуг отлично подходит LinkedIn. Facebook не подойдёт для этих целей, в США он используется исключительно для развлечения и общения.

У меня консультировалась студия по производству анимационных видео, которая хотела выйти на рынок США. Я посоветовал им в рамках этой стратегии постить свои работы, рассказывать об успехах. Важно чётко обозначать, какую именно пользу принесёт ваш продукт, обрести кейсами.

Американские бизнесмены — очень практичные люди. Они могут восхищаться вашим продуктом, но при этом не покупать его, если не поймут, почему именно им это будет выгодно.

Нужно быть готовым к тому, что без трудностей не обойдётся. Самая большая ошибка — заходить на рынок со своим представлением о добре и зле.

Многое может вам показаться странным, это просто культурная разница. Заходя на рынок США, копируйте самые успешные и ходовые модели, не нарушая патент, конечно же. Следите за рейтингом и статистиками. Чем раньше вы начнёте действовать в плане выхода на Европу или Америку, тем лучше. Каких бы успехов вы ни добились у себя в стране, это поможет вам только деньгами. Основные ошибки будут в области маркетинга и продвижения. Начните делать первые шаги как можно раньше, тем более, если это не сильно расходно по бюджету.



Александр
Высоцкий
Visotsky Inc.

*Александр Высоцкий, Visotsky Inc., USA

Эксклюзивно для



Вкалывают роботы, а не человек

*А*к-то я читал кришнаитскую статью, там очередной «святой» рассуждал, как строить бизнес по Аюрведе. И там говорилось, что бизнесмен не должен ставить машину на свою фабрику, которая может заменить 10 рабочих, потому что этим рабочим тогда не хватит работы, как же они будут жить?

Это рассуждения убогого общества, нищего сознания. Технический прогресс – это помощь человечеству, но беда в том, что сейчас нет человечества, есть кучки разрозненных одиночек, которые не понимают, что кучкой в мире не выжить. И поэтому прогресс внушает страх, любые перемены всегда несут себе выгоду тому, кто эти перемены внедряет, но при феодально-капиталистическом строе эта выгода всегда за счет другого. Именно поэтому люди, которые не просто знают, а обоснованно знают, что их интересы не будут соблюдены, и что все остальные работают им во вред, всегда противостоят любому прогрессу.

И все эти статейки поиска проблемы выгорания работников – может, они выгорают, потому что им нужна самореализация? Может, нужно больше тимбилдингов,



Святослав
Альбирео
AlbireoMKG