

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпускные вопросы по материалу "Ресурсы" – 71062, 71065, 72026.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 43
(455)

2017

КОНСОРТ — 25 ЛЕТ

Главная тема:



Михаил Богданов
**Представьте, что вы уже десятый,
кто звонит на этой неделе кандидату
с заманчивым предложением**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

10 ноября прошёл замечательный мастер класс Дейва Логана по теме «ЛИДЕР и ПЛЕМЯ».

Не менее 25 участников «выложили» по 150 тыс. руб. за право слушать его из VIP-зоны и общаться приватно.

Дэйв не столь известен, как Адизес или Котлер, но это восходящая звезда менеджмента, и его ответы на вопросы 500 участников стоят того, чтобы побыть в зале КВН с 11.00 до 20.30.

Отчёт — в  44.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

Существует миллион профессиональных и поведенческих нюансов, которые способен оценить только человеческий ум, не говоря уже о том, что в каких-то ситуациях выручает интуиция...



Михаил Богданов,
CONSORT Group

Иногда напрягает, что новый клиент излишне многословен при описании своих требований...

стр. 13

Не имеет смысла навязывать некомфортный дресс-код сотрудникам, которые не взаимодействуют с клиентами напрямую...



Наталья Колосова,
Херох Евразия

стр. 19

Коучи, по сути, стали новыми проповедниками, а к развитию и самореализации люди стремятся с почти религиозной одержимостью...

Свен Бринкман



стр. 35

Банки всячески удерживают и не готовы отдавать своих лучших управленцев...



Елена Логинова,
«Ренессанс Кредит»

стр. 41

Минтруд, по всей видимости, хочет повысить уровень своего финансирования для увеличения сыскного и администрирующего аппарата...



Антон Бехметьев,
«Бехметьев и партнеры»

стр. 45

Работать «в черновик» теперь нельзя, нужно сразу начисто...



Татьяна Шапочкина,
АО «Коминвест»

стр. 57

«Копать до конца» самой фирме особого смысла нет...



Андрей Устюжанин,
«Эксперт»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

РЕКРУТМЕНТ

CONSORT — 25 лет согласия

Михаил Богданов, CONSORT Group

13

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Здравый смысл и целесообразность должны присутствовать в корпоративных правилах

Наталья Колосова, Хегох Евразия

19

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Конец эпохи self-help:
Как перестать себя совершенствовать**

Свен Бринкман

35

БАНКИ И ПЕРСОНАЛ

Львиная доля расходов банка — персонал

Елена Логинова, «Ренессанс Кредит»

41

НОВОЕ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ

**«Феррари» регистрируют на бабушку или дитя,
чтобы не платить налоги и штрафы**

Антон Бехметьев, «Бехметьев и партнеры»

13

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Здравый смысл и целесообразность должны присутствовать в корпоративных правилах

Наталья Колосова, Хегох Евразия

45

Трибуна HR

**Золотая середина в привлечении работников
всегда есть**

Татьяна Шапочкина, АО «Коминвест»

57

ВОРОВАСТВО

**Топов как раз приглашают приумножать бизнес,
а не обворовывать его**

Андрей Устюжанин, «Эксперт»

61

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Тимоти Джон Бернерс-Ли

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.11.2017 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 АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№43
(455)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
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



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

CONSORT — 25 лет согласия

CONSORT выдержал проверку временем, заработал безупречную репутацию надёжного партнёра и сегодня, в период спада рынка ES, как рантье, получает доход в виде бизнес-дружбы с давними клиентами.

Кто может создать агентству позитивный имидж? Конечно не СМИ, а клиенты и кандидаты. Даже те, кому CONSORT не смог помочь, позитивно к нему относятся.



Михаил Богданов

**председатель
правления CONSORT
Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Возраст компании — 25 лет. Какие выводы Вы сделали, оглядываясь назад?



етверть века прожили не зря. Главный результат — создали сильный и уважаемый бренд,

который помог найти интересную работу 10 000 кандидатов, обслужил почти тысячу клиентов, включая по-

нии бизнеса. Помнится, в конце 90-х мы строили графики поступательного развития профессии рекрутеров, мечтали о том, как Россия через пару десятилетий догонит западные «ци-тадели» рекрутмента по степени проникновения кадровых услуг в деловую жизнь. Но гладко было на бумаге, да забыли про (отечественные) овра-ги... Задним умом понимаю, что надо было, конечно, более серьёзно гото-виться к возникновению непредви-денных обстоятельств, которыми изо-билует российский рынок и вся наша экономическая действительность.

ПО ЧАСТИ ПОНИМАНИЯ СУТИ УСЛУГИ ES РОССИЙСКИЕ КЛИЕНТЫ ВСЕГДА БЫЛИ ПОЗАДИ ВЕДУЩИХ ЗАПАДНЫХ СТРАН (А ТЕПЕРЬ И КИТАЯ)

мощь в запуске 200 стартап-проек-тов. Через профессиональную «шко-лу» CONSORT'а прошли более 500 консультантов-рекрутеров, из них 123 перешли в HR и продолжают там успешно трудиться.

Многих поставленных целей удалось достичь, что-то не получилось сделать так, как изначально виделось. Меша-ли и кризисы, и какие-то собственные ошибки в стратегическом планирова-

УП Будущее рекрутмента Вам понятно или двигаетесь осторожно, как в тумане?

— И то, и другое. Очевидно, что очень многое в нашей профессии ухо-дит в online. Постоянно меняются по-требности клиентов в тех или иных услугах, оказываемых внешними про-вайдерами, а также их финансовые возможности по «покупке» этих услуг. Перемены происходят настолько стре-

нительно, что порой действительно оказываешься как бы в тумане. Тем более что кругом только и разговоров о цифровизации и роботизации, которые вот-вот упразднят множество профессий, в том числе и нашу.

щаются, но по мере улучшения экономической ситуации эти объёмы вновь растут (хотя, возможно, и в изменённой форме). Не думаю, что Россия — при всей её «особости» — является исключением.

СУЩЕСТВУЕТ МИЛЛИОН ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НЮАНСОВ, КОТОРЫЕ СПОСОБЕН ОЦЕНИТЬ ТОЛЬКО ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ УМ, НЕ ГОВОРЯ УЖЕ О ТОМ, ЧТО В КАКИХ-ТО СИТУАЦИЯХ ВЫРУЧАЕТ ИНТУИЦИЯ

И всё же я отношусь к тем, кто отказывается верить во всемогущество роботов и искусственного интеллекта применительно к подбору персонала, а тем более к поиску менеджеров высшего звена. Существует миллион профессиональных и поведенческих нюансов, которые способен оценить только человеческий ум, не говоря уже о том, что в каких-то ситуациях выручает интуиция. А у робота, даже самого совершенного, она есть?

Оценивая будущее рекрутмента, я всегда равняюсь на мировую практику. Там тенденция такая: плохо в отдельной стране / регионе — объёмы Executive Search и рекрутмента сокра-

УП Новые клиенты 2017 года — чем они отличаются от тех, кто начинал работать с CONSORT?

— Особо приятно то, что некоторые клиенты носят те же имена (только теперь они АО, а были Ltd или GmbH), хотя за 25 лет сильно «подросли»: из «малышей» - представительств с несколькими сотрудниками выросли в зрелые компании с огромными оборотами, фабриками и тысячами сотрудников. Изменился стиль сотрудничества: если в начале это было близкое доверительное общение с первым лицом компании — экспатом, то теперь налажен намного более формализованный процесс, соответствующий

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



внутренним политикам и процедурам компании. За прошедшие годы мы научились взаимодействовать с новыми, не похожими на наших первых заказчиков, клиентами. Много сотрудничаем с российскими государственными компаниями, и там сталкиваемся с ранее неизвестными задачами — это и работа в условиях строгой конфиденциальности, и другой тип кандидатов.

УИ Что сегодня мешает новым клиентам правильно понимать суть услуги ES?

— По части понимания сути услуги ES российские клиенты всегда были позади ведущих западных стран (а теперь и Китая). Но мы не одиноки: примерно такое же отношение в Индии, в арабском мире и даже в Израиле.

Думаю, среди причин — непонимание сложности и многоэтапности задачи по поиску действительно эффективных топ-менеджеров, неверие в то, что какой-то сторонний консультант способен выполнить эту, как кажется заказчику, «незамысловатую работу», а также недоверие к консультанту, особенно незнакомому. Нас, консультантов ES, в лучшем случае сравнивают с поставщиками товара: нет товара на складе — пусть закажет, чтобы привезли, я даже дам ему предоплату, но если товара не будет, пусть он мне вернёт деньги. А на самом деле мы в большей степени подобны врачу, который начинает работу с пациентом

с постановки диагноза и назначения курса лечения, за что вы платите независимо от результата. И юристам наши владельцы бизнеса готовы платить поэтапно, по мере решения их проблем. А вот на поиск ценных ключевых сотрудников это пока почему-то не распространяется...

Можно ещё как-то понять руководителей крупных государственных компаний: там требования к топ-менеджменту специфические, очень профессиональные качества, а субъективные критерии назначений типа «свой — чужой», «лоялен — независим» и т. п. Но в частных коммерческих структурах порой удивляет приоритетность личного комфорта руководителя (шикарная мебель, дорогое авто) над необходимостью усиления команды высокопрофессиональными топами.

Сегодня же к вышеперечисленным «ограничениям» добавляется ещё мотив экономии на поиске эффективных топов.

УИ Как можно понять, что новый клиент не очень ценит ваш труд и может даже «кинуть» с оплатой?

— Проблемы с оплатой у нас, слава Богу, возникали считанные разы за 25 лет. Думаю, дело в наших хорошо проработанных шаблонах договоров, да и вообще во внимательном отно-

шении сотрудников CONSORT'а к договорной работе. Кстати, одним из индикаторов, свидетельствующих о возможном намерении обмануть, являются попытки выкинуть из договора стандартные, годами «обкатанные» пункты или внести собственные, заведомо неприемлемые для рекрутера требования.

Иногда напрягает, что новый клиент излишне многословен при описании своих требований, рассыпается в любезностях к кадровому агентству, но при этом неохотно идёт на то, чтобы детально формализовать требование к кандидатам в письменном виде. Но в целом мы справляемся за счёт позитивного подхода к любому клиенту. Было немало случаев, когда отношения, начинавшиеся несколько напряжённо, вскоре переходили в конструктивное русло и затем превращались в многолетнюю дружбу.

УП Много ли из 1000 ваших клиентов за 25 лет славного роста CONSORT на развалинах СССР дожили до 100-летия Октября?

— Да, и многие из них прошли период повторной «индустриализации» в нашей стране — всё, как в СССР! Терять такой важный рынок, как Россия, даже в сложной экономической ситуации, для серьёзных мировых игроков просто невозможно. Даже попавшие под санкции производители

оборудования, не имея возможности продавать свою продукцию, сократив серьёзно штат, всё же остаются на рынке, боясь потерять свои позиции.

Но имена клиентов меняются: ведь за эти годы произошло огромное количество глобальных слияний и поглощений. На нашей памяти множество известных компаний вливалось, например, в Procter&Gamble, и наши первые любимые клиенты Gillette, Braun, Oral-B, Tambrands уже давно являются брендами внутри этой глобальной корпорации (которую мы, кстати говоря, в своё время тоже выводили на российский рынок). Случались и «недобровольные» уходы — вспомним историю с Arthur Andersen.

Мы наблюдали как истории успехов, взлётов, так и падений, и регресса тоже. Это, конечно, очень интересная профессия — рекрутер!

УП Что даёт вам честность в работе? Сказывается ли это на доверии клиентов и как?

— Со старыми клиентами репутация честного провайдера, безусловно, помогает. С новыми? Не думаю, что они, выбирая, с кем работать, руководствуются в первую очередь такой категорией, как честность. Для них, скорее, важны другие факторы, в частности соотношение «цена — качество». Если же они видят, что внеш-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ний консультант выполнил работу на устроившем их уровне, да к тому же проявил понимание, честность и порядочность в каких-то спорных ситуациях, то это может стать дополнительным аргументом в пользу продолжения сотрудничества именно с этим провайдером.

УП Бренд агентства надо как-то освежать или он растёт сам по себе?

— Сама по себе растёт только крапива в огороде. Конечно, надо поливать, удобрять, делать прививки, пропалывать сорняки — причём постоянно и кропотливо. Тогда бренд вырастет сильным и красивым. Как только перестанешь холить и лелеять, он начнёт чахнуть. Что касается «освежения» бренда, это может быть добавление новых услуг (либо реформатирование прежних), новые подходы в маркетинге, привлечение в команду новых людей с иной экспертизой и опытом.

УП Команда CONSORT — сколько «могикан» осталось?

— Из пяти первых наших директоров проектов четверо с нами, уже больше 15 лет. Из пяти директоров региональных офисов — четверо с нами. Разные времена застали эти герои — и годы, когда не успевали выставлять счета, и годы, когда приходилось увольнять своих помощников-консультантов и

слушать от любимых клиентов о сокращениях персонала и заморозке бюджета на подбор. Кроме успехов в работе, принёсших нашим «звёздам» возможность очень неплохо жить, девушки выходили замуж, рожали и по-настоящему (не только при помощи нянь) воспитывали детишек. У нас в компании всегда есть возможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью, и, думается, именно это удерживает ключевых сотрудников с нами в течение долгих лет.

УП Новые дарования легко принимают традиции или есть проблемы с юношами?

— Да, проблемы есть. Традиций и экспертизы в CONSORT'е накопилось столько, что новичку требуется немало времени, чтобы всё усвоить. Прямо хоть школу специальную создавай, а у нас на это сейчас не хватает ни времени, ни свободных ресурсов. Вот и получается, что далеко не всем молодым «новобранцам» удаётся инкорпорироваться в нашу компанию. Есть и другая сторона проблемы «свежей крови»: многие профессионалы, уже прошедшие серьёзную школу рекрутмента или Executive Search в рядах наших конкурентов, не в состоянии прижиться в нашей бизнес-культуре. По всей вероятности, они некомфортно себя чувствуют в атмосфере «полной свободы» — мы ведь сразу предупреждаем, что не будем за ручку водить: прихо-

ди, создавай (с нашей помощью) свой участок, вырасти на нём плоды и вкушай от них. Увы, очень многим «новым дарованиям» хочется, чтобы всё было наоборот...

УП Как изменился кандидат за эту четверть века?

— Пожалуй, в наибольшей степени изменился не кандидат, а скорость карьерного роста. В 90-х годах, если

но даже представить, чтобы клиент сказал: «Эта работа не самая интересная, найдите нам середнячка». Найти клиенты могут точно такого же человека, как и мы, рекрутеры (и, кстати, нередко находят самостоятельно). Мы гомункулов не выращиваем в наших тайных лабораториях, а как было бы хорошо... Мы лишь предоставляем услуги по поиску и мотивации кандидатов. Сами же кандидаты у нас общие с внутренними эйчарами. Тем не менее

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



СЕЙЧАС КАРЬЕРА ДЕЛАЕТСЯ НАМНОГО ДОЛЬШЕ

за год работы не происходило повышения, кандидаты считали, что в «этой компании» их не оценили и нужно переходить в другую. Сейчас карьера делается намного дольше. И возрастной ценз, конечно, изменился. Сейчас прежнее требование «до 35 лет» — это нонсенс (не говоря о том, что ограничение по возрасту противоречит нашему законодательству). Специалистов мы ищем без оглядки на их паспортные данные.

профессия рекрутера почему-то не «умирает», а в других странах год от года показывает рост. Почему?

Для компаний важен вопрос времени и трудозатрат. Если есть возможность найти самостоятельно — ищут и находят. Если в «мудрой» компании видят, что поиск определённого сотрудника затягивается и съедает огромное количество времени, то отдают «на сторону». Отдают и в том случае, если сразу очевидно, что поиск потребует очень высокой квалификации, опыта и будет долгим и сложным. Также не всегда в компаниях внутренняя этика позволяет заниматься прямым выходом с предложением о смене работы к конкурентам. Продвинутые компании

УП Кого хотят видеть у себя работодатели и почему сами не могут легко найти их?

— Каждый работодатель хочет найти «звезду», и это нормально. Невозмож-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



концентрируются лишь на своём основном бизнесе, а все услуги, которые могут быть предоставлены сторонними организациями, отдают на аутсорсинг,

рекрутера), то сейчас квалификация консультанта в большей степени определяется по его умению выйти на кандидата с предложением о смене рабо-

ИНОГДА НАПРЯГАЕТ, ЧТО НОВЫЙ КЛИЕНТ ИЗЛИШНЕ МНОГОСЛОВЕН ПРИ ОПИСАНИИ СВОИХ ТРЕБОВАНИЙ

не экономя на мелочах. У себя в штате они держат лишь тех сотрудников, без которых бизнес невозможен.

Поиск не стал за 25 лет более лёгким или быстрым. Кажущаяся доступность кандидатов, благодаря социальным и профессиональным сетям, нередко является именно кажущейся. Но при этом усилия при поиске несколько изменились: если раньше большая часть времени и усилий тратилась на сам поиск человека (и в этом заключалось главное мастерство

ты. Представьте, что вы уже десятый, кто звонит на этой неделе кандидату с заманчивым предложением.

* Михаил Богданов, председатель правления CONSORT Group.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

Здравый смысл и целесообразность должны присутствовать в корпоративных правилах

*Совсем не нужен строгий
дресс-код для тех
работников, которые
не контактируют с
клиентами...*

*Тем более что будущее
бизнеса – это удалённый
формат.*



**Наталья
Колосова**

**директор
департамента по
работе с персоналом
Херох Евразия**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Почему многие фирмы противятся новизне одежды, поведению в соцсетях и хобби своих сотрудников?



мир быстро меняется, а вместе с ним трансформируется и человеческое мышление.

Разумеется, при этом многие корпоративные правила теряют свою актуальность и пересматриваются с учётом новых веяний. Однако в разных компаниях этот процесс проходит по-разному. Одна компания не сможет обойтись без строгих регламентов, тогда как другой они будут, скорее, мешать.

Главные проводники новых подходов к корпоративной культуре — организации, бизнес которых связан с разработкой новых продуктов, креативные и маркетинговые агентства и другие подобные компании. Это объясняется просто: жёсткие правила мешают поддерживать в офисе креативную среду, потому что способствуют развитию мышления в рамках определённых шаблонов.

В компаниях среднего и крупного бизнеса с развитой дистрибуторской или филиальной сетью, процессным подходом к бизнесу и

чёткими внутренними политиками, напротив, очень важно соблюдать строгие регламенты, потому что они делают взаимодействие с клиентами проще. Простой пример: если в торговом зале, банке или на другой подобной площадке у сотрудников не будет единого дресс-кода, клиенту будет очень сложно идентифицировать продавца или оператора.

В других организациях корпоративные правила также постепенно меняются. Только выражается это в первую очередь в автоматизации и централизации бизнес-процессов. Компаниям, которые в этом преуспевают, нередко удаётся успешно работать в разных регионах, не нанимая сотрудников в локальные офисы, а управляя всем из единого центра с помощью современных технологий.

Как менялись корпоративные правила вашей компании с момента основания в США?

— Важно понимать, что Xerox является крупной международной корпорацией. У нас есть и глобальный офис, и крупные и небольшие локальные представительства, и научно-исследовательские центры, в которых рождаются инновации, и потому царит атмосфера творчества и свободы от некоторых корпоративных правил, в рамках разумного.

Если же говорить о российском подразделении Xerox, здесь мы также открыты к переменам, хотя и работаем в традиционно консервативном секторе. Например, мы уже не первый десяток лет активно внедряем автоматизацию

пани, как Xerox Евразия, перестанут нуждаться в больших офисных пространствах и постоянной привязке сотрудников к рабочим местам. Это произойдёт благодаря полной автоматизации и централизации бизнес-

НЕ ИМЕЕТ СМЫСЛА НАВЯЗЫВАТЬ НЕКОМФОРТНЫЙ ДРЕСС-КОД СОТРУДНИКАМ, КОТОРЫЕ НЕ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ С КЛИЕНТАМИ НАПРЯМУЮ

и централизацию бизнес-процессов, а также проектный подход к решению рабочих задач.

Мы активно вовлекаем наших сотрудников в сокращение издержек и оптимизацию рабочих процессов компании. Я считаю, что этот тренд сохранится и в дальнейшем будет влиять на нашу корпоративную среду.

УП Можете ли Вы допустить, что через 100 лет ваш персонал смог бы быть в офисе, например, в шлемах (периодически играя в какую-то спортивную игру)?

— Скорее всего, нет. По моему мнению, уже меньше чем через сто лет этот вопрос можно будет снять с повестки дня, поскольку такие ком-

процессов. Например, на данный момент некоторые российские банки, стартап-проекты, малый и средний бизнес работают исключительно удалённо, привлекая ресурсы из любой точки мира.

УП Что из всех корпоративных правил реально критично для вашей компании?

— Для нас особенно важно, чтобы наши сотрудники всегда придерживались бизнес-этики, которая включает в себя достаточно ёмкий набор правил взаимодействия внутри компании и с внешними заказчиками, подрядчиками и партнёрами. Культура профессионального общения лежит в основе взаимодействия между подразделениями компаний и сотрудни-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ками, между бизнесом и клиентами. Например, не следует использовать нецензурную лексику, а на все письма необходимо отвечать в течение трёх дней. Если все будут следовать принципам деловой этики и высоким стандартам ведения бизнеса, уже не

УП Первыми в России разрешили приносить питомцев в офис западные фирмы... Зачем? Неужели сотрудники станут от этого лучше работать?

— Присутствие домашних питомцев в офисе оправданно, если компания

ЕСЛИ НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР ЯВЛЯЕТСЯ ИСТОЧНИКОМ «ТОКСИЧНОСТИ» ДЛЯ ОПРЕДЕЛЁННОГО КОЛЛЕКТИВА, ВЛИЯНИЕ ТАКОГО СОТРУДНИКА НЕОБХОДИМО ОГРАНИЧИТЬ

столь важно, во что сотрудники одеты и где они находятся.

УП Белая блузка — норма в банках. Считать ли нелояльностью рюшечки на блузке?

— Всё зависит от строгости правил в конкретном банке. Если блузки или рубашки операционистов различаются длиной рукава или кроем, это нельзя назвать нелояльностью. Главное, чтобы посетитель банка мог легко идентифицировать таких сотрудников. Вряд ли клиент передумает обращаться к операционисту из-за того, что его одежда отличается столь незначительными деталями.

производит корма или другие товары для животных. Это демонстрирует её клиентоориентированность, постоянные исследования и наблюдения в этой области. В иных случаях присутствие домашних питомцев — неоправданная политика, потому что для этого сложно построить подходящую инфраструктуру. Проблема не только в выделении места для животных разного размера и содержании в штате ветеринаров. Питомцы сотрудников могут издавать много шума, у кого-то в офисе может быть на них аллергия, и этим перечень сложностей не ограничивается. Поэтому разрешение приводить на работу животных так и не стало трендом, а в России компании с

такой политикой можно пересчитать по пальцам.

Исключение составляют некоторые организации, которые специализируются на творческой работе. В поисках вдохновения сотрудники таких компаний нередко проводят в офисе по двое-трое суток, поэтому работодатель стремится сделать так, чтобы работники чувствовали себя комфортно и не беспокоились об оставленном доме питомце. Кроме того, в таких случаях животные помогают создать благоприятную для творчества обстановку.

УП В США многие фирмы разрешают курить в офисе, танцевать, красить волосы в яркие краски, делать вызывающие причёски... Зачем? Не могут выбрать нужных сотрудников из «воронки»?

— Не имеет смысла навязывать некомфортный дресс-код сотрудникам, которые не взаимодействуют с клиентами напрямую. Если работникам для эффективного выполнения обязанностей нужна более свободная обстановка или более комфортный стиль одежды, это вполне допустимо, если это поможет достичь выдающихся результатов и не будет мешать остальным коллегам. Более того, многие компании позволяют сотрудникам самостоятельно выбирать время и место работы — главное,

чтобы задачи выполнялись максимально эффективно.

УП Меняются поколения, клиенты и их культура — как поспеть за всеми этими корпоративными правилами в части поведения?

— Компании должны развивать культуру непрерывной адаптации к изменениям и чаще задумываться о будущем. Для успешной конкуренции необходимо не только отслеживать и вовремя внедрять новые практики, но и генерировать их самостоятельно. Следует постоянно анализировать положение дел и искать возможности оптимизации и повышения эффективности. Эти задачи можно доверить специально выделенным сотрудникам или решать с помощью целевых программ.

УП Обязательно ли бэк-офису вести себя с клиентами так же, как и фронт-офису?

— Бэк-офис не должен вести себя с клиентами так же, как и фронт-офис, поскольку у этих подразделений различаются задачи. Фронт-офис генерирует прибыль для компании, а сотрудники бэк-офиса обеспечивают слаженность работы компании как целостного механизма. Эти подходы хорошо дополняют друг друга, так как обе функции стоят на страже интересов бизнеса.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Неформальные лидеры — что делать, если они выполняют корпоративные правила, но как-то не так, хотя формально не придерёшься?

— Неформальные лидеры есть почти в любой компании, и это достаточно серьёзная движущая сила в коллективе. Если игнорировать их существование, они могут начать манипулировать другими сотрудниками и даже своими руководителями, чего допускать нельзя. Поэтому важно выявлять неформальных лидеров и составлять планы действий по работе с ними. Например, если они оказывают на окружающих позитивное влияние, их можно сделать руководителями, чтобы они смогли направить свои способности и амбиции в полезное для компании русло. В случае если неформальный лидер является источником «токсичности» для определённого коллектива, влияние такого сотрудника необходимо ограничить.

УП Говорите ли Вы с персоналом «по душам»? Когда и зачем? Что можно при этом сказать им в отличие от официоза?

— Неформальное общение с персоналом — неотъемлемая составляющая менеджмент-процесса. Хороший руководитель регулярно говорит с сотрудниками по душам, а не просто обменивается с ними формальным «Как дела?». Для грамотного управле-

ния недостаточно знать, что работник справляется с определённым количеством задач в установленные сроки. Важно понимать его мотивацию, проблемы, интересы, возможно, ситуацию в семье, чтобы в нужный момент проявить участие, оказать поддержку. Но при этом руководитель не должен переходить границы профессионального общения и отчётливо их понимать.

Сотрудники чувствуют, если руководство искренне интересуется их жизнью и не воспринимает их как «некую рабочую единицу». Это повышает лояльность и эмоциональную привязку сотрудников к руководителю и компании в целом. К тому же хобби сотрудников могут пригодиться и в офисе. Например, если кто-то из персонала увлекается вышивкой, он сможет провести мастер-класс на тимбилдинге. Понимание устремлений и мотиваций сотрудников также может быть очень полезно в процессе планирования их будущей карьеры.

* Наталья Колосова, директор департамента по работе с персоналом Херох Евразия.

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.



Свен Бринкман

Конец эпохи self-help: Как перестать себя совершенствовать



4. ПОДАВЛЯЙТЕ ЧУВСТВА

Если вы всегда довольны и позитивны, другие люди могут посчитать ваше поведение неискренним. А если не в силах справиться с гневом, то покажетесь капризным ребенком. Взрослый человек выбирает достоинство, а не искренность. Поэтому учитеесь контролировать свои чувства. Например, можно ежедневно думать о человеке, который вас обидел, и мысленно посылать ему широкую улыбку.

Первые три главы этой книги научили вас меньше прислушиваться к себе, концентрироваться на негативе и чаще говорить «нет». Если после этих трех шагов вы остановитесь, то рискуете превратиться в злобного и мрачного

ворчуна — может быть, даже в такого типа, который костерит всех в утренней пробке или постоянно злословит о коллегах. Поэтому важно читать дальше, чтобы научиться сдерживать свои эмоции — особенно негативные, — а иногда и полностью их подавлять.

ходимо. То же касается и стыда. Если бы мы не стыдились, то не замечали бы реакцию окружающих на свои действия. Чувство стыда указывает на то, что в глазах общества человек действует неправильно. Можно даже сказать, что мы не были бы зрелыми, думающими лич-

ИСКАТЬ «КОНТАКТ С САМИМ СОБОЙ» — ПЛОХАЯ ЗАТЕЯ. ЭТО СКОРЕЕ ЧАСТЬ ПРОБЛЕМЫ, А НЕ ЧАСТЬ РЕШЕНИЯ

Говоря о «негативных эмоциях», важно избежать недоразумения. То, что вина, стыд и гнев называются негативными, не означает, что они плохие и их необходимо исключить из эмоционального спектра. Все они присущи человеку. То, что они негативные, означает лишь, что это реакция на негативные события в нашей жизни. Когда случается что-то плохое, то благодаря эмоциям мы об этом узнаем — и это хорошо и правильно. Несмотря на то что мы часто слышим обратное, чувствовать вину и стыд очень важно. Если бы не вина, то мы не могли бы воспринимать себя как людей, которые несут ответственность за свои поступки и проступки. Вина говорит, что мы сделали что-то неправильное, и, хотя это чувство негативное, оно необ-

ностями — с характером и целостностью, о которых говорится в предыдущей главе, — если бы не знали стыда. С точки зрения психологии развития это описано в христианском мифе о происхождении человека. <...> Человеческое неразрывно связано с моралью, которая приходит через стыд. Если в этом мифе и есть какая-то психологическая истина, то заключается она в том, что быть человеком — это уметь чувствовать стыд. Именно он помогает нам видеть себя со стороны и реально себя оценивать. Без этого умения, которое развивается при помощи чувства стыда, мы не были бы людьми со способностью к рефлексивному сознанию. Другими словами, мы не смогли бы осознавать себя, а это необходимое условие разумной жизни.



<...> В общем и целом мы должны признать значимость негативных эмоций. Конечно, важны и позитивные, такие как радость, гордость и благодарность. Но мы не должны придавать чрезмерное значение только эмоциональной жизни (такая тенденция сейчас существует). Так называемые футурологи говорят об «эмоциональном обществе», а психологи превозносят «эмоциональный интеллект». Считается, что для того, чтобы быть искренним (что в глазах многих воспринимается как идеал), нужно непременно выражать свои чувства, позитивные они или негативные. Если вы чувствуете радость, нужно тут же петь и плясать, а если злитесь, то злость ни в коем случае нельзя подавлять. Это не искренне. В четвертой главе вы поймете, в чем проблема культа искренних чувств, и в противовес ему научитесь подавлять свои чувства. Конечно, придется пожертвовать искренностью, но к этому понятию вообще следует относиться скептически. Вместо того чтобы стараться любой ценой добиться искренности, вы, как взрослый разумный человек, должны стремиться к определенной степени достоинства, что подразумевает умение контролировать свои чувства.

КУЛЬТУРА ЧУВСТВ

Культура ускорения — это еще и культура чувств. <...>. В культуре ускорения не считается проблемой, если люди пе-

реполнены чувствами, активны и имеют много желаний. Проблемой сегодня стал не избыток чувств, а их недостаток. Как недавно по радио рассказал один сексолог, люди теперь обращаются к нему не потому, что хотят слишком много, а потому, что хотят слишком мало. Проблемными теперь считаются не (слишком) гибкие люди, а (слишком) стабильные: те, кому недостает мотивации, силы и желания, чтобы выполнять вездесущее требование гибкости, готовности к переменам и саморазвития. Категория психических заболеваний, которая характеризуется недостатком энергии и эмоций, — это не невроз, а депрессия. Теперь проблемы возникают не оттого, что у людей слишком много эмоций и они хотят слишком многого. Определение того, что значит «слишком много», тоже изменилось и продолжает меняться в современном обществе, где развитие и перемены ценятся превыше всего. В культуре ускорения довольно сложно хотеть слишком многого. Здесь побеждают именно те, кто хотят и могут многое. Сегодняшнюю проблему можно назвать «проблема энергии»: «Я ничего не успеваю! Мне не хватает мотивации, чувств, страсти!» Обратите внимание, как часто мы стали использовать слово «страсть». Например, коуч София Маннинг спрашивает читателей своего сайта, насколько их жизнь полна страсти. Сама того не подозревая, она очень точно описывает современную культуру побуждений:



Вы должны жить со страстью, вы должны делать то, что любите, вам должна нравиться ваша работа, вы должны менять мир — вот лишь немногие убеждения, которые процветают в области, в которой я работаю. Мне очень повезло, что именно этим я и занимаюсь.

Такие слова, как «страсть», «любить», «нравиться», сегодня все чаще связываются с работой. Социолог Ева Иллуз описывает наше время как «эмоциональный капитализм», где экономика и чувства тесно сплетены друг с другом. Эмоциональный капитализм — это культура эмоций, где чувства становятся важным элементом обмена между людьми. Эмоциональные компетенции делают нас более привлекательными на рынках труда и отношений. То, что люди выполняют «эмоциональную работу», уже давно описано социологами. Это всегда было характерно для сферы обслуживания: например, стюардессы должны улыбаться нервничающим и уставшим пассажирам. Даже на плохое обращение персонал должен реагировать позитивно и дружелюбно, и это бывает очень нелегко. Некоторые авиакомпании даже отправляют персонал на курсы актерского мастерства, чтобы сотрудники научились демонстрировать позитивные эмоции. На курсах учат, что нужно не изображать определенные чувства, а действительно испытывать их. Ключевое слово — искренность. Мы хотим видеть стюардесс, которые на са-

мом деле рады, а не просто делают вид.

Из сферы обслуживания такой вид эмоциональной работы сегодня распространен повсюду. В организациях с горизонтальной структурой управления и там, где требуется командная работа, считается очень важным умение быть позитивным, готовым к сотрудничеству и гибким в межличностных отношениях. Поэтому в центре внимания личностные, социальные и эмоциональные компетенции. Это же касается и современного руководителя, который тоже должен работать со страстью. <...> Наша эмоциональная жизнь превратилась в товар — мы продаем и покупаем чувства на рынке труда, а если нам не хватает эмоциональных компетенций (или эмоционального интеллекта, как модно говорить уже пару десятков лет), то можно пойти на курсы саморазвития, чтобы установить контакт с самим собой.

Однако вы уже знаете, что искать «контакт с самим собой» — плохая затея. Это скорее часть проблемы, а не часть решения, если говорить на жаргоне специалистов по саморазвитию. Вместо того чтобы идти на курсы, лучше поинтересуйтесь тем, как возникла культура чувств. В своей знаменитой аналитической работе конца семидесятых годов историк Ричард Сеннет писал о «падении публичного человека». Публичный человек жил в старой культуре запретов, и его поведение в публичном пространстве регулировалось установленными ритуалами. Он носил маску, ему не нуж-



но было быть «настоящим» и все время выражать свои чувства перед окружающими. Сеннет описывает, как эта вежливая форма социального взаимодействия постепенно исчезала. Идеалом стала считаться искренность, особенно во времена контркультурных движений шестидесятых. Закрепленные ритуалы (например, рукопожатие) стали казаться подозрительными, как будто они мешали близкому, спонтанному, творческому взаимодействию людей. Но, как считает Сеннет, это была большая ошибка. Все общества нуждаются в ритуалах, которые обеспечивают цивилизованное сосуществование. Мы страдаем (в буквальном смысле) от ложной идеи, что деперсонифицированное и ритуализированное общение неправильно с точки зрения морали. Сеннет пишет даже, что современность презирает ритуалы, и это делает нас культурно примитивнее самого примитивного общества охотников и собирателей.

Погоня современного общества за искренними чувствами привела к явлению, которое Сеннет окрестил «тирания интимности», где идеалом межличностного взаимодействия стала эмоциональная искренняя встреча (это касается и личной жизни, и работы, и учебы). Однако этот идеал ведет лишь к тому, что люди постоянно причиняют друг другу боль. И, может быть, именно отсутствие ритуалов взаимодействия ведет к эпидемиям травли в школах и офисах? Мы утратили чувство «цивилизованности»,

или вежливости, которые Сеннет определяет как формы общения, защищающие людей друг от друга и вместе с тем позволяющие им наслаждаться обществом друг друга. Маска — это один из основных элементов цивилизованности, пишет Сеннет, однако сейчас нам кажется, что носить маску — это неаутентично и в целом неверно с точки зрения морали. Однако на самом деле все наоборот <...>. Здесь ритуализированная вежливая маска дает возможность разумного сосуществования. Таким образом, когда современная эмоциональная культура все активнее поощряет всегда выражать то, что у нас внутри, это превращается в проблему. Вообще, как мы уже выяснили в первой главе, основывать свой выбор на внутренних ощущениях не очень правильно. <...>

ПОСЛЕДСТВИЯ КУЛЬТУРЫ ЧУВСТВ

Как говорится в отрывке из песни Коэна, в чувствах как таковых нет ничего, что позволяло бы полагаться на них — не говоря уже о том, чтобы их выражать. В изменчивой культурной ситуации наши чувства, пожалуй, меняются быстрее, чем когда бы то ни было. Сегодня мы охвачены страстным желанием заниматься благотворительностью, а завтра инвестируем свои чувства в американский телесериал. По крайней мере, так случается у меня, хотя я и стараюсь не



слишком к себе прислушиваться. Чувства, как правило, не дают нам прочного фундамента. Они трансформируются вместе с переменчивыми обстоятельствами и тенденциями современности. Поэтому вера в то, что мы можем быть самими собой, прислушиваясь к своим настоящим чувствам, — это иллюзия.

ные чувства. С беспечным выражением позитивных эмоций тоже стоит быть поаккуратнее. «Вот это просто круто!» — подобная восхищенная фраза стремительно теряет вес, если произносить ее постоянно. Лично я быстро перестаю всерьез прислушиваться к людям, которые прошли тренинг по позитивной ком-

ВЕРА В ТО, ЧТО МЫ МОЖЕМ БЫТЬ САМИМИ СОБОЙ, ПРИСЛУШИВАЯСЬ К СВОИМ НАСТОЯЩИМ ЧУВСТВАМ, — ЭТО ИЛЛЮЗИЯ

Нет ничего хорошего в том, чтобы раздражаться гневной тирадой в адрес человека, который едет слишком медленно, даже если ваши чувства искренни и вы действительно на него злитесь.

На самом деле культ искренности и погоня за истинными чувствами по сути своей делают нас похожими на детей. Маленький ребенок, который ведет себя непосредственно (смеется, когда доволен, и плачет, когда расстроен), по умолчанию представляется идеалом. И хотя такие дети бывают милы, во взрослой жизни подобное ребяческое поведение становится большой проблемой. Взрослому человеку больше подходит восхищаться теми, кто умеет контролировать и даже подавлять свои негатив-

муникации и разбрасываются похвалами и положительными оценками направо и налево. Придержите свои чувства, пока они вам действительно не понадобятся. Если вы «ненавидите» печеночный паштет, то у вас не будет подходящего слова, чтобы описать свое отношение к тиранам. А если вы «любите» паштет, то какими словами выразите отношение к собственным детям? Стоический идеал самоконтроля, возможно, поможет вам расставить приоритеты.

Многие, конечно, возразят, что подавлять свои чувства — очень плохая идея. Особенно если речь идет о негативе. Это якобы приводит к тому, что мы загоняем чувства глубоко внутрь, они терзают нас и вызывают болезни. Чув-



ства надо выражать ради собственного здоровья! Разве нет? Факты неоднозначны. Давно считается, что подавление и сдерживание эмоций приводит к всевозможным проблемам — от низкой самооценки до развития рака. Но результаты исследований указывают в разных направлениях. <...> Психиатр Салли Сэйтл и философ Кристина Хофф Соммерс, критикующие превращение современной жизни в терапию, провели исследование, подтверждающее, что сдерживание чувств и решительное их подавление бывает полезно и способствует хорошей жизни. Они заключили, что большинству людей абсолютная эмоциональная открытость не помогает достичь душевного здоровья и что иногда приглушать эмоции полезно, даже после трагедии или утраты.

Кто-то возразит, что подавление эмоций вредит самооценке, ведь человек начинает думать, что его чувства бывают неправильными. Конечно, они бывают неправильными! Если я прихожу в ярость, когда ребенок проливает молоко на стол, мое чувство неправильно! <...> Важно понять, что чувства бывают неоправданными, поэтому их нужно контролировать и сдерживать. Наверное, особенно это касается таких негативных чувств, как зависть, гнев и презрение, но не только. Кроме того, важно помнить, что дискуссии о самооценке часто основаны на мифах. В эмоциональной культуре мы без конца слышим, что высокая самооценка — это хорошо, а низ-

кая — корень всех зол. На самом деле эти утверждения далеко не всегда имеют под собой основания. Вообще многое говорит о том, что самые большие проблемы общества связаны не с низкой, а с завышенной самооценкой, которая часто встречается у людей с психопатическими чертами характера и аморальным поведением. В последние годы разные исследования показывают, что высокая самооценка — это не такое безусловное благо, как долго считалось в сферах образования и личностного развития.

Короче говоря, нет никаких оснований считать, что подавление негативных чувств повредит самооценке вас самих или ваших детей. Научившись подавлять негативные эмоции, такие как гнев, можно даже предотвратить развитие нежелательных аморальных черт. Часто бывает так, что человек начинает еще сильнее злиться, когда дает волю гневу. <...> Взрослый человек тоже должен уметь отвлечь себя, то есть научиться абстрагироваться от чувств гнева, зависти и тому подобных, чтобы ослабить их и, возможно, подавить. Согласно психологическим исследованиям, если подавлять негативные эмоции, вы будете реже вспоминать неприятные эпизоды, с которыми они связаны.

Возможно, мы помним плохие события (например, когда нас кто-то сильно обидел) не только потому, что они неприятны, но и потому, что они вызвали сильную эмоциональную реакцию. Что полностью совпадает с мыслью стоиков



о том, что подавление гнева ведет к покою ума и уменьшению плохих воспоминаний, которые могут вывести из равновесия.

Но не противоречим ли мы таким образом сами себе? Разве подавление негативных эмоций не прямо противоположно совету концентрироваться на негативе, которому посвящена вторая глава? И да и нет. Мы говорим о двух разных советах и о разных ситуациях. Иногда приятно пожаловаться на то, что все плохо, а иногда свой гнев лучше по-

принять это как одну из сторон жизни, либо попытаться изменить ситуацию к лучшему, если это возможно.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Итак, что же можно сделать, чтобы научиться подавлять свои чувства более успешно? <...>

Одна из главных техник борьбы с гневом — юмор. Сенека считал, что смех — это полезный ответ на ситуацию, ко-

ПОДУМАЙТЕ О ТОМ, ЧТОБЫ УВОЛИТЬ КОУЧА И ВМЕСТО ЭТОГО ПОДРУЖИТЬСЯ С НИМ

давить. Конечно, нельзя сказать, что одна из этих реакций всегда правильна. В отличие от типичных книг по самопомощи, которые рекомендуют только одно конкретное решение (например, позитивное мышление), главная мысль этой книги состоит в том, что реальность сложна, поэтому единственного правильного ответа не будет никогда. Вы помните, что всегда нужно сомневаться? К тому же можно добавить, что злиться — это не то же самое, что концентрироваться на негативе. Целью стоиков было именно умение думать о плохом и не злиться — а либо просто

торая иначе бы рассердила. Например, если кто-то нас оскорбил, ироническая реакция гораздо достойнее агрессии. Певец Джеймс Блант обрел популярность в интернете благодаря своим ответам на провокационные комментарии недоброжелателей, в которых выставил последних в неприглядном свете. Один из самых невинных ответов в Twitter: на комментарий «У Джеймса Бланта мерзкое лицо и ужасный голос» он ответил: «И нет ипотеки». <...> Сенека подчеркивает, что когда вы проявляете гнев (чего не всегда можно избежать), то за это нужно извиняться. Это не только помо-



жет восстановить социальные отношения, но и укрепит вашу личность. Извинившись, вы, скорее всего, перестанете думать о том, что вызвало гнев.

Эпиктет в качестве техники подавления гнева рекомендовал «проективную визуализацию». Он приводит такой пример (представим, что мы в Древнем Риме): раб разбил хрустальный кубок. Возможно, вам захочется разозлиться на него, но вообразите эту ситуацию в другом контексте: например, что это в доме вашего друга его раб разбил кубок. В этом случае вы бы решили, что гнев друга — слишком сильная реакция, и попытались бы его успокоить. Такие мысли помогут увидеть незначительность ситуации и избежать гнева. Марк Аврелий в качестве вакцины от гнева тоже предлагал поразмышлять о незначительности. В целом он советовал думать о непостоянстве всех вещей, чтобы избежать гнева и расстройства, когда они исчезают. Разбитый кубок — это, может, и неприятность, особенно если он был ценным, но перед лицом вечности, когда всему суждено кануть в небытие, это совершенный пустяк.

Жизнь слишком коротка для гнева. Вам нужно научиться подавлять чувства, которые нарушают покой ума и мешают твердо стоять на ногах. Если вы хотите иметь опору, то не позволяйте выбивать себя из колеи. На нас градом сыплются обращения к чувствам — из телевизора, социальных медиа и рекламы, — и это все время меняет наши желания. Тщет-

но за ними гонясь, вы не будете твердо стоять на ногах. А без этого невозможно исполнять свой долг. Поэтому нужно учиться подавлять чувства. Возможно, искренностью придется пожертвовать. Тем лучше. Контроль над своими эмоциями дает человеку определенное достоинство. Учитесь носить маску. Учитесь не реагировать на мелочи. Когда освоите эти навыки, пора приступать к следующему шагу: отказаться от коуча.

5. ОТКАЖИТЕСЬ ОТ КОУЧА

В современном обществе коучинг стал неотъемлемым инструментом саморазвития. Коучи должны помочь нам найти ответы в самих себе и полностью реализовать наш потенциал. Однако на самом деле это далеко от истины. Подумайте о том, чтобы уволить коуча и вместо этого подружиться с ним. Например, подарите ему билет в музей и поинтересуйтесь, что можно понять о жизни, если посмотреть наружу, а не внутрь. Научитесь наслаждаться благами культуры и природы — лучше вместе со своим бывшим коучем. Устраивайте пикник или ходите в музей как минимум раз в месяц.

Очевидно, не исключено, что ваш коуч уже уволился, расстроившись, что вы перестали так внимательно прислушиваться к себе и вместо этого начали думать о негативе, говорить «нет» и подавлять свои чувства. Если этого еще не произошло, то вам пора распрощаться



с ним. Ведь коучи утверждают, что «вы можете найти ответы в себе», но вы уже знаете, что это иллюзия. Наверное, коучинг ярче всего иллюстрирует, что не так в современной культуре ускорения, где трудно устоять на ногах. Концепция коучинга основана именно на развитии и изменениях, причем направление и содержание развития в принципе не важны. Это и есть его *raison d'être* — когда коучинг предлагается как услуга, когда руководители консультируют сотрудников, а учителя — школьников.

Призывая вас уволить коуча, я имею в виду не обязательно коуча в буквальном смысле слова. У большинства людей вообще нет возможности посещать коуча, так как консультации часто стоят очень дорого. Я имею в виду всех представителей явления, которое я называю «коучификация жизни». Это тенденция окружать себя самыми разными технологиями саморазвития и становиться зависимым от них. Наиболее отчетливо эти технологии отражаются в фигуре коуча. Но эта фигура представляет и другую, более широкую тенденцию культуры ускорения. Проповедуя развитие, позитивность и стремление к успеху, коучи противоречат стоической идее покоя ума, которого можно достичь, если твердо стоять на ногах. Я намеренно употребляю слово «проповедовать», потому что коучи, по сути, стали новыми проповедниками, а к развитию и самореализации люди стремятся с почти религиозной одержимостью.

КОУЧИФИКАЦИЯ ЖИЗНИ

Сфера коучинга активно развивается уже много лет и в культуре ускорения стала своеобразной религией. Я хочу сказать, что коучинг следует рассматривать как часть более широкого мировоззрения, которое ставит в центр внимания «Я» и его развитие. Спрос на коучинг огромен: нас консультируют и в личной, и в рабочей жизни. Существует коучинг для руководителей, коучинг для сотрудников, коучинг для подростков, семейный коучинг, секс-коучинг, коучинг для учащихся, духовный коучинг, беби-коучинг, лайф-коучинг, коучинг для кормящих матерей и так далее и тому подобное. К этому модному явлению хотят присоединиться все.

Несколько лет назад множество моих друзей и знакомых вдруг выучились на коучей. Сейчас их так много, что мало кто может заработать на жизнь коучингом. Однако образ мыслей, который проповедуется коучами, ушел в народ и сейчас существует повсеместно.

Коучинг стал распространенным способом разбираться в межличностных отношениях, особенно если речь идет о развитии. Коучи помогают нам двигаться вперед — как считается, на наших собственных условиях и исходя из наших предпочтений. Они могут это делать, потому что не представляют собой внешний авторитет, который диктует нам, что в жизни хорошо, а что плохо. Согласно характерному для нашего



времени потребительскому менталитету, клиент всегда прав и только я знаю, что для меня хорошо или плохо. Коуч должен помочь мне лучше узнать самого себя и мои желания, но он не вправе мне их диктовать. Он должен отразить мои желания и помочь мне осознать мои цели. Он может задавать вопросы,

жет стать нашей путеводной звездой. Как я уже говорил, именно поэтому считается очень важным «узнать себя», чтобы научиться «работать с собой» и развиваться в желаемых направлениях. Поэтому образование, обучение, управление, общественная работа и другие социальные сферы в последние годы

КОУЧИ, ПО СУТИ, СТАЛИ НОВЫМИ ПРОПОВЕДНИКАМИ, А К РАЗВИТИЮ И САМОРЕАЛИЗАЦИИ ЛЮДИ СТРЕМЯТСЯ С ПОЧТИ РЕЛИГИОЗНОЙ ОДЕРЖИМОСТЬЮ

но ответы должны прийти изнутри.

Коучинг также стал ключевым психологическим инструментом в культуре, которая вращается вокруг концепции «Я». Как таковой коучинг — это часть более глобальной картины мира, которую — немного провокационно — можно назвать «религией «Я»». <...> Никогда раньше у нас не было так много способов оценивать и развивать собственное «Я» — хотя, по сути, мы даже не знаем, что это такое.

В отличие от христианства в религии «Я» нет внешнего авторитета (Бога), который раньше устанавливал рамки бытия и развития человека. Вместо этого появился внутренний авторитет («Я»), который, как мы сегодня полагаем, мо-

стали похожи на терапию. Современный учитель — это не ненавистный зануда, несущий знание, а кто-то вроде терапевта или коуча: человек, который способствует «всестороннему личностному развитию» школьников. Учителя уже давно не орудуют тростью, зато теперь могут использовать «психологическую трость» в виде социально-педагогических и терапевтических групповых игр, которые способствуют социальному контролю через саморазвитие. <...> Точно так же современный руководитель — это не далекий авторитет, чьи обязанности сводятся к приему на работу, увольнению сотрудников и управлению организацией, а внимательный и вдумчивый терапевт. На мероприятиях по разви-



тию персонала или консультациях он старается помочь сотрудникам развить их личностные компетенции. «Я» остается с нами на работе, поэтому его нужно сделать ходовым товаром. Прежде всего мы должны развить в себе способность смотреть на себя как на материал для развития компетенций. И коучинг — основной инструмент, который помогает открыть в себе, упорядочить и оптимизировать наши компетенции.

ОПАСНОСТИ КОУЧИНГА

Всемирно известный коуч Энтони Роббинс, который консультировал (я не шучу) Джорджа Буша, Билла Клинтона и Михаила Горбачева, говорит:

Я думаю, чтобы быть счастливым, человеку прежде всего необходимо одно — прогресс. Ключевое понятие моих консультаций — «бесконечное непрерывное улучшение». Я сам живу по этому принципу. Если вы хотите счастливых отношений, их нужно развивать. Если хотите любить свое тело, нужно его тренировать. Если хотите успеха на работе или в бизнесе, вам нужен прогресс.

«Бесконечное непрерывное улучшение», может быть, и неплохой лозунг для успешной спортивной команды, но в качестве формулы счастья для простых людей звучит куда более сомнительно. Коучинг опасен тем, что вам никогда нельзя стоять на месте. Ведь всегда есть куда развиваться — а если вы этого

не делаете, то сами виноваты. Наверное, просто мало старались. Считается, что всего можно добиться, если достаточно сильно этого хотеть и верить в успех. Если ничего не получается — что ж, значит, вы недостаточно задействовали волю и мотивацию. <...>

Одна из проблематичных тенденций коучинга заключается в том, что, если вы оказались в тупике, устали, подавлены или ощущаете пустоту, коучинг рекомендуется как панацея. Но не исключено, что усталость и пустота как раз и есть результат требований постоянного саморазвития и улучшения. И если так, то коучинг может только усугубить положение, которое пытается исправить. Грубо говоря, коучинг — это просто еще одна доза препарата, от которого мы и заболели. Может быть, вы так долго изучали себя, что пришли к выводу, что внутри ничего и нет. Поэтому коучу не с чем работать, и отношения становятся пустыми. По сути своей коуч — это помощник, который держит перед вами зеркало, чтобы вы осознали, какие цели, ценности и желания скрываются внутри вас, и смогли их реализовать. Основной постулат религии «Я» говорит о том, что все ответы уже внутри. Это определяет и направление развития (куда я хочу попасть?), и меру успеха (когда я достаточно успешен?). Но, учитывая то, что эта мера становится субъективной, то есть не привязана к внешним стандартам, она может привести к развитию в безграничном вакууме. Когда пора остановиться?



«Бесконечное непрерывное улучшение» — ключевая фраза. Вы никогда не будете достаточно успешны. <...>

Бывший прославленный гребец Арне Нильссон — один из многих, кто после завершения спортивной карьеры избрал профессию коуча. Он написал бестселлер о консультировании подростков. В

вить, что все исходит изнутри — цели, ценности и идеалы, — то роль воспитателя превращается в роль спарринг-партнера или коуча, а главной целью становится отражение того, что внутри. <...> Но по сути это будут просто умные дети, мастерски оптимизирующие средства, но не имеющие понятия о том, что есть

СМЫСЛ В ТОМ, ЧТОБЫ НАУЧИТЬСЯ ЦЕНИТЬ ТО, ЧТО НЕЛЬЗЯ НИКУДА «ПРИМЕНИТЬ»

своей книге он говорит, что традиционная воспитательная модель устарела, и предлагает родителям выступать в роли спарринг-партнера. Сложно представить более наглядный пример субъективизма, который царит в культуре ускорения и проповедуется коучами при помощи религии «Я». Традиционная концепция воспитания связана с идеей, что существуют определенные внешние рамки и вещи, которые нужно знать. Традиционное понятие воспитания строится на том, что за пределами «Я» есть то, что нужно знать. Считается, что это задача родителей (а также воспитателей и учителей) — развить в детях характер и целостность, о которых я говорил в предыдущей главе, необходимые для того, чтобы действовать в соответствии с внешними рамками. Но если предста-

обязательства, которые выходят за рамки субъективной точки зрения и личных предпочтений. То есть что существуют вещи, которые нужно делать потому, что это важно, а не потому, что хочется или не хочется. В жизни есть значимые аспекты, и неважно, что вы чувствуете по этому поводу. Но этому уделяется очень мало внимания в коучинге и религии, основанной на концепции «Я».

КОУЧИНГ И ДРУЖБА

Для многих людей то доверие, которое они испытывают к коучу или терапевту, практически заменило настоящие дружеские отношения. Человек — это животное, у которого есть не только партнер (иногда на всю жизнь), но и



друзья. <...> Но вы также желаете другу добра просто так, а не потому, что вам это выгодно. Таким образом, дружеские отношения обладают самоценностью: друг — это тот, кому вы помогаете ради него самого. Если вы помогаете окружающим только ради собственной выгоды, то это, строго говоря, не дружба, а скорее партнерство, основанное на имплицитной договоренности (я почешу твою спину, а ты почешешь мою). Принцип *quid pro quo* («то за это») действует во многих человеческих отношениях, например между работодателем и сотрудником, но не в детско-родительских отношениях (вы должны заботиться о ребенке независимо от того, получите ли от этого какую-то выгоду). Аристотель считал, что в дружбе принцип *quid pro quo* тоже не действует. Можно также сказать, что в этом смысле дружба существует только в человеческом мире, так как отношения между животными основываются на взаимной выгоде.

Вопрос в том, можно ли религию «Я», основанную исключительно на личных предпочтениях, в которой коуч дает инструменты для саморазвития, истолковывать как современную форму дружбы. Ответ, очевидно, отрицательный, так как отношения между коучем и клиентом по сути своей инструментальны. Они существуют только до тех пор, пока обе стороны извлекают из них выгоду, и часто основаны на финансовом интересе (все-таки коучинг — это бизнес). Поэтому есть нечто странное в том, что те мечты и се-

креты, которыми раньше делились только с самыми близкими друзьями, люди теперь раскрывают в беседах с коучем, чтобы «полностью реализовать свой потенциал». Вообще это одна из более глобальных тенденций культуры ускорения: завязать дружеские отношения становится все сложнее. Само слово «друг» уже звучит архаично (если не брать в расчет несерьезное употребление этого термина в социальных сетях), и мы чаще говорим о «связях», а не о круге друзей. Но «связи» — это инструментальное явление. Это то, что вы поддерживаете и развиваете, чтобы воспользоваться, когда будет нужно. Если вы хотите сменить работу, можно воспользоваться «связями», чтобы найти хороший вариант. Социологи измеряют объем и крепость связей количественно и качественно как некий «социальный капитал». В этом контексте понятие капитала — не метафора. Оно указывает на превращение человеческих отношений в товар и на уменьшение роли настоящей дружбы. В классическом смысле, в понимании Аристотеля и стоиков, друзья ценны сами по себе, а не как способ улучшить свою жизнь. Другими словами, настоящих друзей не купишь.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Если вам, как и мне, неприятна коучификация и растущая инструментализация человеческих отношений, начните очищать свой лексикон. Не говорите



о «связях» — говорите о друзьях. Как я уже сказал, «друг» означает совершенно не то, что под этим имеется в виду в социальных сетях. Там «друг» — это всего лишь контакт. Связи — это отношения, основанные на какой-то форме договора. Настоящий друг — это человек, которому вы желаете лучшего и которому готовы помочь, даже если это не принесет вам никакой выгоды. Вы можете только

комендовал два вида совместной деятельности, которые могут стать хорошей почвой для ростков дружбы: культурное мероприятие или поход на природу (например, визит в музей или прогулка по лесу). Музей — это собрание предметов прошлого (далекого или недавнего), предметов искусства или культуры, которые рассказывают что-то об эпохе или аспекте человеческого опыта. Ко-

НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО УСТАЛОСТЬ И ПУСТОТА КАК РАЗ И ЕСТЬ РЕЗУЛЬТАТ ТРЕБОВАНИЙ ПОСТОЯННОГО САМОРАЗВИТИЯ И УЛУЧШЕНИЯ

надеяться, что кто-то считает вас настоящим другом. В дружбе, как и в любви, договоры не действуют. Так что вернитесь к кругу друзей и понятию дружбы — и увольте коуча.

Но кто знает — вдруг можно подружиться и с коучем? Часто коучи оказываются прекрасными людьми, которые выбрали эту сферу деятельности, потому что любят окружающих и хотят помогать другим. Так что, может быть, вы вместе обнаружите, что некоторые вещи ценны сами по себе, а не как способ максимизировать пользу на основе личных предпочтений — то есть исполнить как можно больше желаний. Я бы поре-

нечно, из визита в музей можно извлечь немало полезного, но приятнее просто бродить по залам, не думая о том, куда «применить» этот опыт. Смысл в том, чтобы научиться ценить то, что нельзя никуда «применить». В музеях хранятся и почитаются предметы, которые, с одной стороны, представляют собой просто старый (или новый) хлам. С чисто утилитарной позиции это, конечно, бессмысленно. Но напоминает нам о том, что мы стоим на плечах культурной традиции, которая породила наш общий коллективный опыт. Может быть, твердо стоять на ногах будет проще, если встать на плечи других?



Точно так же, прогуливаясь по лесу, мы ощущаем себя частью природы, которую нельзя воспринимать только как ресурс для удовлетворения человеческих желаний и потребностей. <...> Легче всего осознать ценность природы как таковой, если войти в нее и задуматься над вопросом: стал бы мир беднее, если бы вымерли кашалоты? С точки зрения пользы,

с субъективностью, сложно (а то и невозможно) найти причину, почему нас это беспокоит. Но тот факт, что многих людей действительно волнуют такие вещи, говорит о том, что мышление, которое лежит в основе религии «Я» и которое проповедуют коучи и им подобные, неправильно.

Если вы уже уволили коуча и хотите осознать, что главное в жизни находится

ЕСТЬ НЕЧТО СТРАННОЕ В ТОМ, ЧТО ТЕ МЕЧТЫ И СЕКРЕТЫ, КОТОРЫМИ РАНЬШЕ ДЕЛИЛИСЬ ТОЛЬКО С САМЫМИ БЛИЗКИМИ ДРУЗЬЯМИ, ЛЮДИ ТЕПЕРЬ РАСКРЫВАЮТ В БЕСЕДАХ С КОУЧЕМ

если свести весь смысл и ценность к субъективному восприятию человека, ответ, очевидно, отрицательный. Совершенно безразлично, вымрут кашалоты или нет, — они не играют для нас никакой роли. Но большинство из нас все равно почувствуют себя неуютно и интуитивно возразят, что мир на самом деле стал бы беднее без кашалотов. Даже если представить, что мы никогда не увидим этих китов. То же касается музеев с их экспонатами. Кого волнует, если какой-то музей вместе со всем старьем сгорит дотла? На самом деле довольно многих. С точки зрения религии «Я», в которой смысл и ценность связаны

за пределами «Я», то лучший способ — это сделать что-то хорошее для другого человека. Это, может быть, не так уж сложно — поэтому попробуйте сделать это анонимно. Так будет посложнее, потому что идет вразрез с принципом *quid pro quo*. Анонимная благотворительность помогает понять самооценку добрых дел и осознать, что не ваша интуиция определяет ценность чего-либо. В этом мире есть хорошие, важные и значительные вещи, даже если они не приносят никакой выгоды.

Журнал



2017 г.

Львиная доля расходов банка — персонал

Банки продолжают бороться за качественный персонал. Особенно сегодня, когда для них стали жизненно важны IT-технологии.



Елена Логинова

**старший вице-
президент «Ренессанс
Кредит»**

Эксклюзивное интервью для



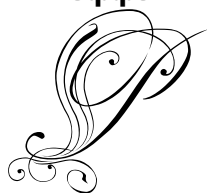
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Помогает ли позитивный бренд банка привлекать более качественный персонал? Как бренд влияет на эффективность бизнеса?



оссийский банковский рынок в последние годы сильно трансформировался. И это, безусловно, отразилось на привлекательности банков как работодателей. Так, в начале 2000-х все выпускники вузов мечтали устроиться на работу в кредитную организацию, куда попасть, кстати, было очень непросто — не только бывшим студентам, но и профессионалам. Особой популярностью пользовались инвестиционные банки, а также западные финансовые институты. Трудоустроиться в «дочку» иностранной кредитной организации было большой удачей. Даже на стартовые позиции был огромный конкурс: банки выбирали лучших из лучших. В этот период банковский сектор входил в тройку лидеров по количеству желающих работать в данной сфере. Дальнейшей популяризации профессии банкира способствовал активный рост банковского бизнеса. Именно в это время появилось большое количество молодых менеджеров, карьеры которых стремительно развивались.

Затем рынок стал более-менее стабилен с точки зрения состава игроков, возможностей построить стремительную карьеру стало меньше. Да и события последнего времени, происходящие в банковской среде, наложили определённый отпечаток. И сейчас мы наблюдаем, как престижность работы в этой области постепенно падает. Банковский сектор уже с трудом попадает в десятку популярных среди соискателей сфер. Теперь не кандидаты конкурируют друг с другом за возможность работать в компании, а работодатели «охотятся» за ними. Поэтому, безусловно, успешный позитивный бренд повышает привлекательность банка в глазах потенциальных сотрудников и помогает нанимать более качественный персонал. А это, в свою очередь, способствует росту эффективности и доходности бизнеса.

УП Какие банковские специалисты считаются наиболее ценными на рынке труда?

— Несмотря на то, что популярность банковской сферы среди соискателей уже не так высока, как это было ранее, есть часть профессий, которые существуют и востребованы только в этом бизнесе. События последних нескольких лет заставили рынок вырастить большое количество риск-менеджеров и специалистов в области сбора просроченной задолженности как в розничном, так и в корпоративном кредитовании.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Кроме того, всеобщий тренд на диджитализацию, который не обошёл стороной и банки, диктует необходимость делать больший акцент на дистанционное взаимодействие с клиентами и партнёрами. Технологическая конкуренция обостряется, что заставляет кредитные организации искать на рынке лучших специалистов,

но поддерживать контакт, повышать его лояльность к банку, в том числе и благодаря своевременному предложению дополнительных услуг и продуктов в соответствии с его актуальными потребностями.

Ну и конечно, если говорить о высших позициях, банки всячески удерживают

БАНКИ ВСЯЧЕСКИ УДЕРЖИВАЮТ И НЕ ГОТОВЫ ОТДАВАТЬ СВОИХ ЛУЧШИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

способных разработать уникальные решения. При этом не меньший интерес проявляется к специалистам по сопровождению IT-систем, поскольку бесперебойность функционирования банковских систем, своевременное устранение различных IT-инцидентов всегда будут актуальны для любого банка. «Дефицитности» сотрудникам IT-направлений добавляет также их универсальность: хороший IT-специалист нужен не только в банке.

Ещё одним трендом рынка труда финансово-банковской сферы является высокий интерес к аналитикам в области отношений с клиентами (CRM). Мало просто привлечь клиента в банк, с ним необходимо постоян-

но поддерживать контакт, повышать его лояльность к банку, в том числе и благодаря своевременному предложению дополнительных услуг и продуктов в соответствии с его актуальными потребностями. Ну и конечно, если говорить о высших позициях, банки всячески удерживают и не готовы отдавать своих лучших управленцев. Если какой-то кредитной организации необходимо сделать прорыв в определённом направлении, начинается активный хантинг самых сильных специалистов на рынке. И важно оперативно реагировать на эти действия, приняв превентивные меры.

ИТ На Ваш взгляд, эффективная работа банка всё-таки в большей степени зависит от топ-менеджмента или только от главы банка и его профессиональных способностей?

— Эффективность работы банка во многом зависит от решений и действий команды менеджеров. Личность

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



первого лица скорее оказывает сильное влияние на состав этой команды, стиль управления в банке, особенно если он не является «дочкой» иностранного финансового института и нет жёстких политик и процедур. И, безусловно, CEO задаёт векторы основных направлений деятельности. А вот непосредственно атмосфера в коллективе и результативность каждого подразделения уже определяется руководителем следующего уровня,

УП **Согласны ли Вы с тем, что без должного контроля персонал не может работать эффективно?**

— Для того чтобы сотрудники на любом из уровней работали эффективно, существует система каскадирования целей, а также система постановки KPI, которые обычно определяются в начале года, отражают стратегию банка и строго соответствуют бюджетным показателям. Логичным завершением года является оценка деятельно-

МНОГИЕ КОМПАНИИ НАЧИНАЮТ ПЕРЕХОДИТЬ НА МОДЕЛЬ «САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ»

которому, помимо того что он должен быть суперуправленцем, необходимо быть и суперпрофессионалом, хорошо разбирающимся в современных трендах.

В целом, на мой взгляд, сейчас залог успеха для руководителя — не в операционной деятельности, а в умении отслеживать тренды и заглядывать чуть-чуть вперёд. В высококонкурентной среде, а именно такой является банковская розница, где все продукты и услуги стали очень похожи, но нужно чем-то отличаться, эта компетенция является для управленца, по сути, ключевой.

сти сотрудника по этим показателям. При этом, насколько жёстким должен быть контроль внутри подразделения в процессе работы и выполнения поставленных KPI, во многом зависит от того, какое это подразделение и какой функционал выполняет сотрудник. Если в организации демократичный стиль управления, то важно наличие именно реперных точек. Даже присутствие в офисе становится необязательным — многие компании уже сейчас переходят на формат хоум-офисов. Если сотрудник чётко выполняет поставленные перед ним задачи, становится неприципиально, где именно он работает — дома или в офисе.

ИТ А как банки страхуются от ошибок технических сотрудников?

— Банковский бизнес сейчас в целом строится и полностью зависит от ИТ. Безусловно, при таком уровне автоматизации необходимо продумывать методы контроля. Поэтому зачастую системы, используемые в банках, заранее предусматривают возможность нивелировать ошибки, которые может допустить сотрудник.

ИТ Какие затраты в банках, на Ваш взгляд, наиболее важны: офис, персонал, софт?

— Во-первых, это, конечно, затраты на персонал, вернее — инвестиции в персонал. Без качественного персонала банк в принципе не может существовать. Поэтому в бюджетах кредитных организаций эта статья занимает львиную долю расходов. Во-вторых, это затраты в сфере ИТ. Как я говорила ранее, банки становятся всё более технологичными, и конкурировать без инвестиций в ИТ-сферу или не вовремя инвестируя практически невозможно. Значительную долю в бюджете занимают также расходы на маркетинг. Продукты у всех похожи, конкурировать в этой части становится сложно, поэтому хорошо работающие инвестиции в рекламу и продвижение продуктов, в первую очередь — в интернет-маркетинг, становятся очень актуальными. И как раз это помогает сформировать как сильный

бренд банка, так и сильный бренд работодателя, о котором мы говорили в самом начале.

ИТ На Ваш взгляд, каковы последствия отсутствия качественного обучения персонала в банке?

— Как правило, обучение необходимо на начальных позициях. И здесь банки всегда готовы инвестировать в сотрудников, которых они берут практически без опыта работы. А дальше — чем выше позиция, тем больше ожиданий у работодателя, что он нанимает специалиста с определёнными навыками. В этом случае обучение на входе не требуется. В дальнейшем же, скорее, стоит говорить о развитии сотрудника внутри компании. Новые практические навыки будут приходиться за счёт опыта и пилотирования каких-либо новых решений и процессов, а также благодаря участию в профессиональных сообществах, написанию практических статей, выступлениям на различных конференциях и форумах.

В целом сейчас тренды таковы, что многие компании начинают переходить на модель «самообучающейся организации». Её особенность состоит в том, что сотрудники обучаются осознанно, постоянно расширяют свои возможности для достижения наилучших результатов, формируют новые способы мышления. При этом компания полностью поддерживает эти процес-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сы и обеспечивает работников необходимыми ресурсами и инструментами. «Самообучающуюся организацию» отличает креативный подход к развитию, быстрое внедрение изменений, открытое выражение своих идей, а также постоянное повышение профессионализма сотрудников.

УП В последнее время банки заметно пострадали от непредсказуемости бизнес-климата и трендов. Что, на Ваш взгляд, должен делать работодатель, чтобы избежать волнений среди сотрудников?

— Действительно, бизнес-климат достаточно непредсказуемый, и, как только выходит негативный материал в прессе, сотрудники начинают беспокоиться, думать о переходе в более стабильную сферу деятельности или даже сразу ищут новую работу. В этой си-

туации работодатель должен уделить особое внимание внутренним коммуникациям с персоналом, регулярно рассказывать о положении компании на рынке, результатах и стратегии развития бизнеса. Другими словами, нужно быть в постоянном контакте с сотрудниками. И для этого в арсенале HR есть большое количество различных инструментов.

* Елена Логинова, старший вице-президент, директор департамента по работе с персоналом «Ренессанс Кредит».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

«Феррари» регистрируют на бабушку или дитя, чтобы не платить налоги и штрафы

*Минтруда собирается
искать тунейцев... ветер
им в парус на просторах
океана...*



**Антон
Бехметьев**

**юридическое бюро
«Бехметьев и
партнеры»**

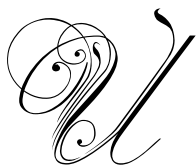
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Из последних законодательных инициатив мне очень понравилось, или лучше так — «понравилось» обсуждение «введения кардинальных мер в борьбе с безработным населением в РФ». Не могу отделаться от мысли, что всё чаще различные законопроекты, исходящие от некоторых членов правительства, звучат как лозунги. И почему нужно бороться с

снять уровень своего финансирования для увеличения сыскного и административного аппарата. Кому-то слова про гражданскую сознательность и ответственность могут показаться смешными, но владелец условного «Феррари», регистрирующий автомобиль на своего малолетнего ребёнка, чтобы не платить штрафы и налоги, — это проблема недостатка культуры и гражданской ответственности, и только методом «кнута» или лозунгами эту проблему не решить.

А ведь коммерческая жилка у нашего населения есть, да ещё какая:

В ИТОГЕ ВСЁ МОЖЕТ ВЫЛИТЬСЯ В СОЗДАНИЕ СЛОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ДОБРОПОРЯДОЧНЫХ ГРАЖДАН

безработными? Не лучше ли бороться с безработицей? Напоминает старую притчу, когда требовали, чтобы не было богатых, а барыня смущённо говорила: «А мой дед всегда мечтал, чтобы не было бедных».

Действительно, вместо того, чтобы стимулировать предпринимателей «выходить из тени», показывать свои реальные доходы, просвещать, воздействовать на сознательность, Минтруд, по всей видимости, хочет повы-

со слов очевидцев, когда разрешили регистрировать коммерческие предприятия в конце 80-х, у регистрирующих органов было не протолкнуться от желающих зарегистрировать свой первый кооператив. Так же и сейчас: любой, кто бывал в ИФНС № 46 в Походном проезде в Москве, подтвердит, что из-за представителей организаций или ИП там яблоку негде упасть в рабочие часы. То есть в подавляющем большинстве случаев безработный — это не черта нации, это временная

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сложная жизненная ситуация у конкретного человека.

Минтруд собирается разыскивать «тунеядцев», я так понимаю, с помощью налоговой, но если налоговая и

то время, когда наш президент ещё год назад заявил «о необходимости на определённый период, года на два, освободить самозанятых вообще от уплаты налогов и обязательных взносов». Теперь его подчинённые говорят

МИНТРУД, ПО ВСЕЙ ВИДИМОСТИ, ХОЧЕТ ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ СВОЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ СЫСКНОГО И АДМИНИСТРИРУЮЩЕГО АППАРАТА

так не может справиться с предпринимателями «в тени», серыми зарплатами, то и создание административной надстройки, и введение в КоАП понятия «тунеядец» едва ли к чему-то позитивному приведёт. В итоге всё может вылиться в создание сложностей для добропорядочных граждан, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, и увеличение социальной напряжённости. И это происходит в

о создании «реестра тунеядцев» и обложении налогом самозанятых. Как это понимать?

* Антон Бехметьев, юридическое бюро «Бехметьев и партнеры».

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как бороться с воровством



Екатерина Новикова

...Сотрудница похитила разницу между фактической стоимостью таможенных затрат и перечисленными денежными средствами...

...Часто заканчивается условным сроком рассмотрение уголовных дел по статье «Присвоение и растрата»...

...Необходимо оптимизировать процесс движения ресурсов: он должен быть таким, чтобы существовала возможность проверки на любом этапе...

...Введите премирование после проверки, в результате которой не было найдено недостатков и иных ошибок...

Золотая середина в привлечении работников всегда есть

РЕКУ МОЖНО ПЕРЕЙТИ
И В БРОД, ЕСЛИ
ИСКАТЬ ЕГО... но чаще
компании «перевозят»
персонал на свой берег на
своём пароме...



Татьяна
Шапочкина

АО «Коминвест»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Как найти золотую середину между привлекательностью работодателя и необходимостью сохранить эффективность?



любой крупной производственной компании рейтинг привлекательности мидл-вакансии зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. В нашем случае внешние факторы — это состояние отрасли машиностроения, количество основных компаний-конкурентов и их открытых вакансий, общие тенденции рынка труда в РФ на конкретный момент времени. Внутренние факторы — это, безусловно, бренд компании, индекс доверия к работодателю, соблюдение норм трудового законодательства, уровень корпоративной культуры и предоставляемые условия работы, ориентация на развитие персонала и т. п.

В рамках HR-стратегии в наших силах эффективно управлять внутренними факторами, тогда как внешние факторы нам остаётся принимать как данность и действовать в рамках существующих условий. Если говорить о ранжировании, то тут включается принцип приоритетности. Важно понимать, что идеальные имиджевые

инструменты невозможны без конкурентоспособного уровня зарплаты, а атмосфера внутри коллектива во многом зависит от выстроенных бизнес-процессов в компании в целом — то есть в каждом конкретном случае факторов влияния масса.

В этих условиях руководителям HR-отделов необходимо искать ту самую золотую середину — соответствие между возможностями компании, выделенным бюджетом, рыночным уровнем ФОТ — с одной стороны, и желанием с помощью эффективного подбора персонала улучшить, усовершенствовать, вывести на новый уровень кадровый состав.

У Как «поймать» привлекательную зарплату?

— Уровень зарплаты в нашей сфере достаточно чётко прослеживается из-за «узкопрофильности» машиностроительного сегмента. Важно регулярно проводить аналитику зарплат, это можно делать самим, не привлекая консалтинговые компании, достаточно чёткого понимания методики отбора данных для анализа, а также информации об аналогичных вакансиях конкурентов и их уровне заработных плат. В этом нам иногда помогают сами кандидаты: часто, приходя на собеседование в компанию узкого профиля, кандидат либо уже побывал у конкурентов, либо планирует побы-

вать — именно поэтому обратная связь от всех без исключения соискателей вакансии нам так важна.

УП Бренд профессии — как он влияет на обилие кандидатов?

— Бренд профессии, или так называемые «престижные» и «непрестижные» вакансии, безусловно, влияет

уходит работать не по специальности, либо переквалифицируется на более престижную профессию — и мы получаем дефицит профессиональных кадров. Те, кто остаются в отрасли — наши потенциальные кандидаты, но и у них масса пробелов, которые нам, как работодателю, необходимо корректировать и восполнять. Выход — внутреннее обучение и развитая си-

АТМОСФЕРА ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ОТ ВЫСТРОЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ

на количество кандидатов. Производственные компании сталкиваются прежде всего с ограниченным спросом на профильные рабочие профессии: чтобы найти, скажем, электрогазосварщика или автоэлектрика приходится задействовать гораздо большее количество инструментов, нежели при поиске офисного или торгового персонала. Основная проблема — в уровне образования рабочих кадров: профильные технические училища выпускают специалистов с огромным разрывом между освоенной ими учебной базой и тем, что нужно работодателю. Окончив профильное учебное заведение, молодой специалист либо

стема наставничества в компании, с помощью которых можно вырастить профильных специалистов «под себя», создавая таким образом квалифицированный костяк рабочих кадров.

УП Создание бренда — сложная штука?

— Вопросам бренда и имиджа компании сейчас посвящена не одна статья в различных профессиональных изданиях. В целом, всё сводится к одному (и я полностью это поддерживаю): позитивный имидж бренда необходим. В условиях высокой конкуренции и узкого профиля набираемого

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



персонала необходимость в создании положительного образа работодателя напрямую связана с привлечением и удержанием талантливых, высокопрофессиональных сотрудников. В каче-

дуктивной работе, то эффективность подбора увеличивается в разы и цель рекрутера достигнута на все сто процентов. Разумеется, важно понимать, что управление брендом не ограничи-

РАБОТАТЬ «В ЧЕРНОВИК» ТЕПЕРЬ НЕЛЬЗЯ, НУЖНО СРАЗУ НАЧИСТО

стве инструмента для работодателя здесь выступает ценностное предложение — в выигрыше всегда будет компания-работодатель, уделяющая разработке ценностного предложения должное внимание.

Можно сказать, что в данном контексте HR-отдел компании выступает как «продавец», а соискатель — как «клиент». Соответственно, если развивать данную аналогию, задача продавца — установить контакт, выявить потребность, грамотно провести презентацию, обозначить конкурентные преимущества, отработать возражения и завершить «сделку» — всё по классической схеме алгоритма продаж.

Если соискатель после такой «продажи бренда» доверяет организации как надёжному работодателю, принимает корпоративные ценности и получает дополнительный стимул к про-

вається только этапом подбора квалифицированных кадров — данная задача глобальна и должна стоять перед работодателем на протяжении всей деятельности компании.

Условия труда, безопасность — сегодня важный фактор. Ваша компания здесь в авангарде или в хвосте?

— Соблюдение условий труда и норм техники безопасности и экологии, безусловно, одна из приоритетных задач производственной компании. Наша организация уделяет этим задачам повышенное внимание, в штате существует профильный отдел охраны труда и экологии, деятельность которого направлена на соблюдение законодательства РФ в данных сферах. В условиях растущих темпов производства, открытия новых производственных площадок и закупки



специального оборудования и станков требования к специальной оценке условий труда и соблюдению норм охраны труда и техники безопасности ни в коем случае не должны быть формальными, им должно быть уделено максимум внимания. Цена риска при отсутствии данного строгого контроля на производстве слишком высока — это понимают все наши сотрудники.

ИТ Многие HR уделяют много сил описанию вакансии. Но здесь много непонятных и разных моментов. Ваше мнение по этому делу?

— Описание вакансии — это однозначно визитная карточка организации. Очень важно следить за тем, чтобы текст вакансии был:

- a) максимально информативен,
- b) визуально удобен для восприятия,
- c) подчёркивал основные задачи,
- d) служил эффективным инструментом подбора.

Здесь мы отталкиваемся прежде всего от конкретной вакансии и профиля рассматриваемой вакантной должности, и в зависимости от него выбираем стиль изложения (и, кстати, заодно степень креатива). К сожалению, на популярных сайтах я часто

вижу яркие с точки зрения подачи текста, но абсолютно не информативные с точки зрения описываемых задач вакансии.

Если мы говорим про мидл-позиции именно в промышленности, то тут важно уделять максимум внимания прежде всего профессиональным компетенциям: это необходимо, чтобы избежать потока неподходящих резюме. Менеджерам HR-отделов настоятельно рекомендую прорабатывать формулировки данных компетенций совместно с руководителем структурного подразделения, в котором открыта вакансия, при этом ни в коем случае нельзя относиться к этому формально — нужно детально разбираться в каждом предложении.

Представьте ситуацию, когда кандидат при телефонном интервью задаёт вопрос по тексту объявления, а менеджер по подбору персонала не может объяснить ему, например, значение указанного им же технического термина. Это непозволительно как с профессиональной точки зрения, так и с точки зрения имиджевой. Инструмент влияния в данной ситуации — детальная проработка текстов вакансий рекрутером перед их непосредственным размещением, понимание профиля должности и основной специфики работы нанимаемого специалиста. Задача руководителей HR-служб при этом — максимально грамотно донести до



ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ



**Электронный
документооборот
— это революция во
взаимодействии с
удалёнными работниками**



*Юлия Комиссарова, адвокат, член коллегии
адвокатов «Комиссаров и Партнеры»*

... Даже если сотрудник работает удалённо, зачастую ему ничто не мешает приехать в офис организации — работодателя и оформить трудовые документы. При отсутствии такой возможности не стоит пренебрегать услугами почты...

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



своих сотрудников информацию о том, что это тот самый случай, когда лучше лишний раз переспросить и перепроверить недостаточно понятную информацию у компетентных специалистов.

справиться с различными проблемами, возникшими при увольнении: кроме профессиональных (таких как нехватка кадров, увеличение нагрузки, передача дел), это ещё психоло-

САМАЯ ЦЕННАЯ ОШИБКА В РЕКРУТМЕНТЕ ЛИЧНО ДЛЯ МЕНЯ — ЭТО ПОПЫТКА НАЙТИ НА 100% ИДЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ, «ВОЛШЕБНУЮ ПАЛОЧКУ»

УП «Берём всех, кто желает работать» — чем рискуют такие фирмы?

— Рискуют очень многим. В нашей специфике данный подход непозволителен.

УП Как увольнения могут мешать набору качественных специалистов на мидл-позиции? Ваши советы в этой сфере?

— Умение увольнять — это наука для грамотного руководителя. Все, кто когда-либо управлял коллективом, сталкиваются с этим в своей работе. Важная задача HR-службы при увольнении работника, кроме непосредственно курирования процесса, оформления документов и проведения выходного интервью с работником, — помочь руководителю подразделения

гические, этические проблемы. Перефразируя психологов, можно сказать, что главная задача руководителя при увольнении подчинённого сотрудника — это умение принимать людской гнев, реагировать на негатив. Задача же эйчаров при этом — помочь провести процесс максимально спокойно, сгладить острые углы, обеспечить поддержку увольняющемуся руководителю, дать не только профессиональную консультацию, но и, возможно, дружеский совет — очень многое в данном процессе завязано на психологию людей.

Естественно, непосредственно с уволенными сотрудниками также необходимо проработать массу моментов. О том, как проводить выходные интервью с уволенными, сказано немало слов, не буду подробно оста-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



навливаться на этой теме — отмечу лишь, что для того, чтобы увольнение не мешало дальнейшему качественному набору специалистов, современный менеджер по персоналу должен быть знаком с основными мероприятиями, направленными на поддержку имиджа компании в данной непростой ситуации.

У Цена вакансии? Например, в **У** на вакансию корректора откликнулись 1203 кандидата. Что бы Вы нам посоветовали, чтобы не проводить отбор до выборов Президента в марте 2018 года?

— Сейчас существует масса инструментов для отбора кандидатов уже на этапе отправки резюме: на всех ведущих рекрутинговых сайтах есть возможность добавлять к вакансии кейсы, прикреплять тесты, задавать контрольные вопросы. Это позволяет сузить круг откликнувшихся и отбирать максимально подходящих кандидатов.

У Роботы уже могут отбирать людей на мидл-позиции?

— Пока я лично с такими роботами не знакома. Но как человек, верящий в научно-технический прогресс, уверена, что всё возможно :) Кстати, современные чат-боты, возможно, хороший помощник — но, к сожалению, не для нашей сферы, больше для массового подбора.

У Можно ли создать софт для ранжирования кандидатов? (Вернее, он есть давно, но Ваше мнение о нём как практика, а не как продавца и создателя?)

— Конечно, такой софт существует на базе всем известных платформ. Для компаний с разветвлёнными HR-департаментами и крупным штатом рекрутеров автоматизация рутинного процесса — большое подспорье и необходимый инструмент, повышающий эффективность подбора персонала в разы.

У Ваша отрасль — как изменились ваши подходы и технологии подбора в вашу компанию за последние годы?

— Работая здесь уже почти 5 лет, могу сказать, что многому научилась за это время. Машиностроение — это узкоспециализированная сфера с непростыми внутренними процессами, особенностями рынка, сложной технической составляющей. Кризис, коснувшийся данной отрасли в связи с вводимыми экономическими ограничениями, с одной стороны, усложнил работу эйчаров, с другой — открыл новые возможности и позволил усовершенствовать ранее не используемые навыки. Стало меньше возможностей для ошибок: работать «в черновик» теперь нельзя, нужно сразу начисто. Эффективность — сразу максимальная, промежуточные этапы и стагна-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ция стали непозволительны. На мой взгляд, это здорово мобилизует, расширяет кругозор до максимума. Если раньше какой-либо процесс можно было попробовать запустить, обкатать и посмотреть в итоге, пойдёт или нет, то сейчас необходим точный расчёт, погружение в аналитику — и следом за этим сразу работа на результат. Мы не можем позволить себе малоэффективные технологии подбора и пустую трату ресурсов — нам необходимо быть уверенными в том, что выбранные инструменты гарантируют нам положительный эффект. Умение ориентироваться в различных подходах, выбирать оптимальный инструментарий, подстраиваться под сложные задачи и при этом постоянно повышать уровень знаний — основные задачи HR в машиностроении в данный момент.

ИТ Региональный рекрутмент — как быстро понять местный рынок труда?

— Тема регионального рекрутмента для нашей компании актуальна: организация имеет обособленные структурные подразделения во многих крупных городах РФ. Лучший способ понять ситуацию на региональном рынке — опросить живущих в данном регионе людей. При получении заявки на подбор персонала из региона оптимальным решением будет связаться с работающими в подразделении местными сотрудниками и выяснить

все нюансы, касающиеся эффективных источников размещения. Нелишним будет также связаться с местным центром занятости: помимо непосредственно сотрудничества, информация по поводу альтернативных рабочих источников от сотрудников ЦЗН также будет ценна. В целях привлечения студентов, начинающих специалистов, а также массового подбора персонала хорошо рекомендуют себя местные ярмарки вакансий. Для поиска высококвалифицированных и узких специалистов подойдут местные профильные выставки.

ИТ Расскажите о Ваших самых ценных для Вас ошибках в рекрутменте?

— Самая ценная ошибка в рекрутменте лично для меня — это попытка найти на 100% идеальное решение, «волшебную палочку», универсальный инструмент, способный гарантированно усовершенствовать работу HR-службы организации вне зависимости от окружающих факторов. Дело в том, что в условиях постоянно меняющегося рынка таких инструментов просто нет — каждый раз к, казалось бы, проверенным и испытанным проектам приходится подходить индивидуально, тщательно рассчитывая и анализируя ситуацию вокруг. Инструментарий подбирается с учётом каждого проекта индивидуально — и важно понимать, что нет ничего страшного в том, что перемены заставляют нас

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



периодически пересматривать имеющиеся ресурсы и искать новые дополнительные взамен утративших эффективность.

УП Соцсети заменят сайты поиска работы скоро или никогда? Чем они Вам интересны для мидл-позиций?

— Не думаю, что соцсети заменят сайты поиска работы в ближайшее время. Как правило, люди разделяют личное общение и профессиональное, а на своих страничках в популярных

шение польза / риски перевешивает в сторону пользы, то данный формат реализуем, важно лишь не забывать про юридические аспекты оформления процесса. Подобрать дистанционного сотрудника достаточно просто, но есть нюансы: гораздо сложнее его, например, проконтролировать, и, если работа не связана с чёткой постановкой сроков и фиксацией выполненного результата, есть вероятность неэффективного использования данного ресурса. В плане кандидатов при удалённой работе рынок открыва-

УМЕНИЕ УВОЛЬНЯТЬ — ЭТО НАУКА

соцсетях мы, как правило, выкладываем свою личную информацию, доступную близкому кругу людей. В более выигрышном положении находятся профессиональные соцсети — для них будущее в плане реализации HR-проектов более реально.

УП Удалённые сотрудники — Ваши советы по их подбору, удержанию, мотивации и обучению?

— При работе с удалённым персоналом необходимо чётко понимать конечную цель данной работы и эффективность её реализации в дистанционном формате. Если соотно-

ет нам достаточно большой пул профессиональных фрилансеров, а также профильных специалистов из других регионов и стран. Современные средства коммуникации позволяют проводить удалённые видеоконференции и видеointerview, оценивая компетенции таких кандидатов не хуже, чем на очных собеседованиях.

УП Если ваша фирма вырастет в разы — как придётся менять технологии подбора?

— Когда наша фирма вырастет в разы, при определении кадровой стратегии прежде всего мы будем отталки-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ваться от основных глобальных задач, поставленных в компании.

HR-стратегия всегда является логичным продолжением общей фирменной стратегии развития, поэтому именно от её направленности будет зависеть весь наш выбранный инструментарий. Очень важно объединять подразделения организации в единый механизм, соотносить процесс, протекающий в рамках одного структурного подразделения, с аналогичным процессом, протекающим на общем бизнес-уровне. При построении модели компетенций специалисты используют очень важное понятие — бизнес-видение. Это не просто профессиональная компетенция, а скорее элемент кор-

поративной философии, показатель вовлечённости рядового персонала в глобальную цель компании. Я думаю, что основные изменения всех технологий в HR, в том числе и технологий подбора персонала, будут зависеть от нашего общего бизнес-видения и той картины будущего, которая сложится перед нами на новом этапе нашего развития.

* Татьяна Шапочкина, АО «Коминвест».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ



Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками



Дария Селиванова, специалист отдела трудового и корпоративного права компании «ЛИГАЛ Константин»

...Целесообразнее при дистанционным характере взаимоотношений выполнение работником своих функций на условиях сдельной оплаты труда. В таком случае работник стимулирован на увеличение производительности и объёма оплачиваемого результата. Выполненный объём проще зафиксировать и оценить...

Топов как раз приглашают приумножать бизнес, а не обворовывать его

*Компаниям иногда
выгодно иметь в штате
ТАЛАНТЛИВОГО ВОРА*



**Андрей
Устюжанин**

**генеральный директор
Кадрового центра
«Эксперт»**

Эксклюзивное интервью для



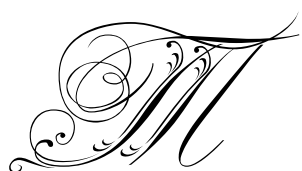
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Сложные схемы хищений здесь — но неужели акционеры не догадываются, когда топы что то замышляют украсть у фирмы?



опов ставят всё-таки для того, чтобы они не воровали у фирмы, а приумножали всё, что до них было нажито непосильным трудом. Основная масса акционеров исходит из предположения, что топ-менеджер приходит в фирму не для того, чтобы что-то украсть, а чтобы продемонстрировать свой управленческий талант во всём блеске, добиться максимального развития фирмы, повышения доходов акционеров в первую очередь, ну и всех остальных заодно, если повезёт.

У Как при подборе не впустить в фирму таких «воришек»?

— Необходимо брать рекомендации с предыдущих мест работы, осуществлять тщательную проверку службой безопасности прошлого кандидата, начиная с уровня полученного им образования. Мой добрый знакомый, владелец крупной компании, занимающейся безопасностью коммерческой деятельности, рассказывал мне, что у них был прецедент, когда у кан-

дидата с большим опытом работы в строительстве и претендующего на серьёзную должность при проверке было выявлено «липовое» образование. Должны направляться запросы в соответствующие федеральные службы, с которыми у правильных служб безопасности компании должны быть очень тесные связи. При желании, при выборе кандидата на очень важные посты, легко устанавливаются уровень его материального положения, связи, вскрываются все его счета, как здесь, так и в офшорах.

Можно создать несколько фильтров при приёме на работу. В том числе и для этого ряд крупных компаний, имеющих очень сильную службу подбора, привлекает кадровые агентства для первичного отбора.

Где-то применяют полиграф, но ни для кого уже не секрет, что существуют наглые и беспринципные люди, которые легко проходят эти проверки — это проверено экспериментами, в то время как честный человек может волноваться и такую проверку завалить.

У Что теряет фирма, когда отсекает всех подозрительных кандидатов даже с суперопытом и талантами в бизнесе?

— Фирма теряет возможность проверить, что для неё было бы выгоднее — иметь талантливую ворку, который

сможет заработать и себе, и людям, или теряет возможность просто потратить украденные деньги. В частности, в одной из книг теперь широкого из-

ли, что 12 миллионов на этом фоне — это просто скромная и практически невинная сумма. Так — чисто мороженого поесть...

Я НЕ ОЧЕНЬ ВЕРЮ, ЧТО КАКАЯ БЫ ТО НИ БЫЛО КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СПОСОБНА УДЕРЖАТЬ ЧЕЛОВЕКА ОТ ВОРОВСТВА

вестного Дональда Трампа есть пример о заре его коммерческой деятельности, когда он пробовал управлять недвижимостью, сдаваемой внаём. У него был такой ушлый управляющий, который как пить дать воровал, но Трампа он устраивал, так как работал выгодно и для него.

УП Почему в примере даме суд дал всего 4 года условно? Или и этого много?

— Ещё в замечательном фильме «Кавказская пленница» господин Вичин в роли Труса прочувственно восклицает в зале суда: «Да здравствует советский суд! Самый гуманный суд в мире!». Видимо, российский суд унаследовал это замечательное свойство у советского. Кроме того, возможно, мы все, слыша с экранов ТВ, какие суммы воруют люди, уже склоняемся к мыс-

УП Явно была группа лиц придумавших схему с пошлиной. Почему компании часто «не копают» злоумышленников до конца?

— В западных компаниях очень беспокоятся о чистоте мундира и во многих случаях предпочитают уволить замеченного в воровстве без лишнего шума и огласки. Дабы скандал не выплеснулся в средства массовой информации и не испортил имидж фирмы, нанеся в конечном случае реальный материальный ущерб.

Любой процесс в современном мире требует ресурсов: времени, денег, нервов и т. д. «Копать до конца» самой фирме особого смысла нет. «Обрубили вставленный хоботок» — и дело с концом, надо делать реальное дело. А сами правоохранительные органы копают столько, сколько счита-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ют необходимым в силу тех или иных причин.

УП Ваши советы по созданию корпоративной культуры, исключающей саму мысль о возможности нанести вред фирме?

— Я не очень верю, что какая бы то ни было корпоративная культура способна удержать человека от воровства,

обращаться к их помощи. Кроме того, нелишне время от времени проверять бизнес-процессы какими-либо консалтинговыми и/или аудиторскими компаниями. Они очень часто вскрывают самые разные «петли», образовавшиеся на прямых и ровных путях. И хотя я начал с некоего скепсиса в ответе на этот вопрос, всё же считаю, что когда акционеры сами участвуют в бизнесе честно, то не всегда, но в основном

«КОПАТЬ ДО КОНЦА» САМОЙ ФИРМЕ ОСОБОГО СМЫСЛА НЕТ

если его плохо воспитали мама, папа и школа. Дай Бог, чтобы людям удавалось создавать у себя такую чудесную атмосферу, которая способна исправить даже злодея. У кого это пока не получается, пусть осуществляют тщательную проверку на входе и контроль в процессе. Мощная служба безопасности многим не по карману, но существуют достойные внешние специализированные компании — можно

больше шансов притянуть честных людей.

* Андрей Устюжанин, генеральный директор Кадрового центра «Эксперт».

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

Тимоти Джон Бернерс-Ли — создатель Всемирной паутины



британский учё-
ный Тимоти Джон
Бернерс-Ли, созда-

тель Всемирной паутины (www) и дей-
ствующий глава Консорциума Всемир-
ной паутины, родился 8 июня 1955 года
в Лондоне (Великобритания) в семье
учёных-математиков, которые занима-
лись исследованиями в области созда-
ния одного из первых компьютеров —
Manchester Mark I.



С 12 лет Тим учился в частной школе Эмануэль в городке Вэндсворт, и уже тогда у него проявился интерес к точным наукам. По окончании школы он поступил в Королевский колледж при Оксфордском университете. Как-то в один из учебных дней Тима с его приятелем застали в лаборатории ядерной физики, где с рабочего компьютера они вели хакерскую атаку. За этот проступок Тим был лишён доступа к университетским компьютерам.

Возможно, это и стало причиной того, что Тим разработал и собрал на базе процессора M6800 собственный компьютер, в котором вместо монитора использовал обычный телевизор, а в качестве клавиатуры — калькулятор.

В 1976 году, после окончания Оксфорда по специальности «Физика» с отличием, Бернерс-Ли начал свою карьеру в компании Plessey Telecommunications Ltd. в графстве Дорсет. Сферой его деятельности были распределённые транзакции. В этой компании он проработал два года, после чего перешёл в DG Nash Ltd, где занимался разработкой программного обеспечения для принтеров.

Решающую роль в судьбе Бернерса-Ли сыграла его работа в Женеве (Швейцария), в Европейской лаборатории по ядерным исследованиям ЦЕРН (CERN) в качестве консультанта по программному обеспечению. Здесь он разработал программу Enquire. Хотя создавал её Тимо-

ти Джон для собственных нужд, использованный при этом метод случайных ассоциаций стал концептуальной основой создания Всемирной паутины.

С 1981 года в течение трёх лет Бернерс-Ли работал системным архитектором в компании Image Computer Systems Ltd. После того как CERN сделала его своим стипендиатом, он создал ряд распределённых систем для сбора данных. В рамках научной работы над системой FASTBUS Тим разработал свою собственную систему RPC (Remote Procedure Call, англ. — удалённый вызов процедуры).

Усовершенствованная программа Enquire стала многопользовательской внутренней системой обмена документами, поддерживала произвольные гипертекстовые ссылки для поиска в базе и открывала доступ к ней с любого компьютера, подключённого к WWW (WorldWideWeb).

6 августа 1991 года появился созданный Бернерсом-Ли первый в мире веб-сайт с адресом info.cern.ch/ (сейчас сайт хранится в архиве). Сайт содержал ознакомительную и справочную информацию: что такое Всемирная паутина, как установить веб-сервер, как получить браузер и т. д. Позже там были размещены ссылки на другие сайты.

С 1994 года Бернерс-Ли возглавил кафедру Основателей «3Com» в Лабо-

ратории информатики MIT (Лаборатория информатики и искусственного интеллекта Массачусетского технологического института), с которой до сих пор сотрудничает в качестве ведущего исследователя.

В 1999 году Бернерс-Ли издал книгу «Плетя паутину: итоги и будущее Всемирной паутины», в которой описал перспективы развития интернета и интернет-технологий. Спустя год вышла его вторая книга — «Пройдя семантическую паутину: полное раскрытие потенциала Всемирной паути-

ны». Через пять лет после публикации первой книги он стал профессором Саутгемптонского университета, где занимался разработкой проекта семантической паутины. Практически это новая версия Всемирной паутины — своего рода «надстройка», открывающая доступ к «структурированной информации» для любых приложений, независимо от платформы и от языков программирования.

16 июля 2004 года Королева Великобритании Елизавета II произвела Тимоти Джона Бернерса-Ли в рыцари.



Труд Бернерса-Ли был отмечен множеством наград. Ещё в 1999 году он был внесён в список «100 величайших умов века» по версии журнала Time Magazine, в 2005 году стал лауреатом премии «Квадрига» в номинации «Сеть знаний», в 2007 году ему была вручена самая престижная награда Великобритании — Орден заслуг. Есть у сэра Бернерса-Ли и российская награда: в 2011 году он получил премию М.С. Горбачева в номинации «Перестройка» — «Человек, изменивший мир».

12 марта 2014 года Интернету исполнилось 25 лет. По этому случаю Бернерс-Ли, создатель WWW написал в своем блоге: «В 1993 году мне удалось убедить ЦЕРН объявить WWW технологией, которая будет доступна всем и

всегда, без каких либо лицензионных выплат». Хотя его огромный вклад и влияние на IT-индустрию трудно переоценить, он не извлекал сверхприбыли из своих проектов и изобретений.

Сейчас Бернерс-Ли — член Британского компьютерного общества, иностранный член Национальной академии наук США и многих других академий.

Тимоти Джон Бернерс-Ли вошёл в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года журналом Forbes.

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 12 (210)

ДЕКАБРЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Александр Коркин

Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники



Александр
Коркин

Юлия Комиссарова

Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками



Юлия
Комиссарова

Игорь Сорокин

Оформление документов на удалённых работников того стоит



Игорь Сорокин

Олег Перов

Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками



Олег Перов

Дария Селиванова

Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками



Дария
Селиванова

Юлия Жижерина

Электронный формат требует важных знаний при оформлении



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

декабрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357



Эдуард Бадин



Юлия Дымова



Иван Хапалин



Артём Беляев



Олег Ефимов



Ольга Сулима



Наталья
Пластинина

Долевое строительство

*Эдуард Бадин
Юлия Дымова
Иван Хапалин
Ирина Уколова
Артём Беляев
Олег Ефимов
Вадим Черданцев
Ольга Сулима
Валерия Соколенко*



Владислав Порваткин



Екатерина Шаго



Оксана Филачева



Валерия Рывина



Наталья Воропаева



Иван Городецкий



Саид Барзиев

Методы обмана в ЖКХ

*Наталья Пластинина
Владислав Порваткин
Оксана Филачева
Екатерина Шаго*

Наличные деньги

*Валерия Рывина
Саид Барзиев
Наталья Воропаева
Иван Городецкий
Анастасия Воропаева
Лавел Соколов*



Это своего рода книга по антисамопомощи, и я также надеюсь, что она поможет вам посмотреть на жизнь по-другому. Моя мысль такова: чтобы выжить в культуре ускорения и научиться твердо стоять на ногах, следует обратиться к классической философии стоицизма, в которой ценятся самоконтроль, покой ума, достоинство, чувство долга и осознание конечности жизни. Эти добродетели могут принести большую радость, чем те, которые предлагает поверхностное стремление к постоянному развитию и преобразованию.
Свен Бринкман

Конец эпохи self-help: Как перестать себя совершенствовать

Свен Бринкман

О чем книга

Все успевай, зарабатывай больше, стремись к счастью, новым должностям и самореализации. «Довольно!» — говорит датский психолог Свен Бринкман. Современная эпидемия депрессии — реакция человека на невозможность постоянного развития в попытках стать лучшей версией себя. Используя идеи стоицизма, Бринкман предлагает семь простых правил, следуя которым можно стать свободным от навязанной позитивной психологии. В своем руководстве «Конец эпохи self-help» Бринкман объясняет, почему не нужно прислушиваться к себе, в чем польза отказа от коуча и зачем необходимо читать романы и размышлять о прошлом. Прочитав эту книгу, вы узнаете об альтернативном пути к душевному благополучию.

Кто автор

Свен Бринкман — профессор психологии на кафедре «Коммуникация и психология» в Университете Ольборга (Дания). Его исследовательский интерес — философская и моральная психология, этика и критика культуры. Редактор журнала *Qualitative Studies*, автор и соавтор множества статей и книг, среди которых «Джон Дьюи: Наука для изменяющегося мира» (John Dewey: Science for a Changing World), «Симптоматические культуры: Культурологический подход к патологизации современной жизни» (Diagnostic Cultures: A Cultural Approach to the Pathologization of Modern Life) и «Положительная и негативная психология» (Positiv og negativ psykologi).

Для кого эта книга

Must-read для тех, кто устал от гонки за самоопределением, новейшими методами саморазвития и достижениями. Кто готов признать, что стакан наполовину пуст, и хочет получить доказательства, что полезно порой быть пессимистом.