

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71052, 71055, 72035;

№ 33  
(717)  
2023

Главная тема: **ХАОС В УПРАВЛЕНИИ**



**АЛЕКСАНДРА  
ЛОГИНОВА**



**МАРИЯ  
ОРЛОВСКАЯ**



**АНДРЕЙ  
НАТАШКИН**



**ЯНИС  
КАЙШЕВ**



**АЛЕКСАНДРА  
СИЛЬВЕР**



**ДМИТРИЙ  
НОРКА**

Партнёры УП



АВТОДОМ



ВКУСВИЛЛ



СИБУР

РОЛЬФ



АСТ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Есть ли хаос в управлении фирмой, или все работает как часы?

Здесь нет верного ответа.

Многим лидерам нравится ХАОС, другие его терпеть не могут.

Бирюзовые компании его обожают

(но  пока не нашел ни одну бирюзовую компанию).

Поразительно, но все спикеры этого номера совершенно по-разному отвечают на наши вопросы.

Знакомьтесь...

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Насонова



Андрей  
Лавринович



Наталья  
Миронова



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Ольга  
Филиппова



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин




Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Карина  
Шипелик

A close-up portrait of Paulo Coelho, an older man with a grey beard and balding head, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a dark jacket and a dark turtleneck sweater. The background is dark and out of focus.

В конце все  
обязательно должно  
быть хорошо. Если  
что-то плохо —  
значит это еще не  
конец

Пауло Коэльо

## Содержание

### ХАОС В УПРАВЛЕНИИ

5 Хаос приводит к текучке, выгоранию персонала и наличию ленивых людей, которые хорошо адаптировались к нему  
Александра Логинова, Alfaleads

15 Единороги рождаются на стыке отраслей  
Мария Орловская, TeamSonance

24 Лучший способ избежать ошибок – ошибаться постоянно. Этот принцип на 100 % работает  
Андрей Наташкин, Mirey Robotics

29 При хаосе всё держится на сильном лидере, он видит проблему, «разносит» управленцев ниже, принимает решения в зоне их ответственности. Фокус всегда на тушение пожара  
Эдуард Калишев, Бизнес-консультант

34 Хаос — это интересный феномен, которым нужно уметь управлять  
Янис Кайшев, KRONA

39 Без правильного управления и планирования цифровизация может привести к новому хаосу  
Сергей Толкачев

44 Хаос начинается с голов топ менеджмента  
Александра Сильвер, Локо Банк

47 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА  
«Доверие в бизнесе. Новая стратегия успеха в эру тотального недоверия»  
Дмитрий Норка

55 ИССЛЕДОВАНИЕ  
T1 Цифровая Академия: на российском IT-рынке молодые специалисты не готовы к senior-ролям

57 ТРУДОВОЕ ПРАВО  
Увольнение главного бухгалтера – споры  
Дарья Царькова

Объединенная редакция

ИД 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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 08.11.2023 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

РУБРИКА: НОВОСТИ

## IN'HUB 2023 объединил производства лидеров республики Татарстан

С 9 по 13 октября на площадке ОЭЗ «Иннополис» в Республике Татарстан, прошла неделя инноваций и производительности IN'HUB 2023. Крупнейшие промышленные компании обменялись опытом, поделились секретами бизнес-эффективности, а также дали старт менторской программе «Акселератор проектов улучшений и инноваций».


Прошедшее мероприятие является инициативой крупнейших промышленных компаний России, таких как «Норникель», «Иннополис», «Автоваз», «Северсталь», «Иркутская нефтяная компания», «Газпром нефть», «ЕВРАЗ» и многие другие. В этом году IN'HUB стал площадкой для обмена опытом и местом обсуждения инноваций в области цифровизации производств, а также поиском ресурсов в новых реалиях. Флагманским мероприятием стал бенчмарк-конгресс, площадка для дискуссии профессионалов различных отраслей для поиска решений беспокоящих все компании, столкнувшихся с уходом внешних бенчмарк и консультационных компаний-партнеров. В программу также вошли знакомство с производствами резидентами особых экономических зон «Иннополис» и «Алабуга». Также в рамках мероприятия прошел конкурс «Трансформация» в котором было представлено более 30 проектов в трех номинациях: безопасность и эргономика, операционная эффективность и человеческий капитал. Конкурсная программа дала старт менторской программе «Акселератор проектов улучшений и инноваций». Программа под руководством экспертов в лице руководителей и специалистов ведущих российских компаний поможет корпоративным командам формулировать проблему, искать инструменты для их решения и сокращать издержки. Акселератор продлится до июня следующего года и будет включать три этапа, каждый из которых предполагает как взаимодействие с менторами, так и самостоятельную работу.

Более двадцати инновационных компаний представили свои цифровые решения в ходе выставочной экспозиции IN'HUB, что особенно актуально в контексте импортозамещения и цифровой трансформации производств. Среди предложенных для промышленности ИТ-решений были разработки на основе робототехники, искусственного интеллекта, алгоритмов компьютерного зрения.

Эксклюзивно для




РУБРИКА: ХАОС В УПРАВЛЕНИИ



**Хаос приводит к текучке,  
выгоранию персонала и наличию  
ленивых людей, которые хорошо  
адаптировались к нему**

**Александра Логинова**  
Alfaleads

## Хаос или порядок – по каким критериям можно определить стиль управления в компании?

 аос приводит к текучке, выгоранию персонала и наличию ленивых людей, которые хорошо адаптировались к нему. Поэтому признаками хаоса являются:

- стагнирующий бизнес или загибающийся;
- много пустых обсуждений и «торгов» внутри коллектива;
- низкий уровень сервиса клиентов;
- отсутствие каких-либо правил принятия решений;
- явные лидеры мнений и реальные центры принятий решений могут не соответствовать позиции;
- отчеты и автоматизация существуют отдельно от системы принятия решений;
- если нужно что-то от другого отдела – проще уволиться, чем получить желаемое;
- высокий уровень доверия к ключевым сотрудникам без проверки их реальной деятельности.

**Порядок характеризуется:**

- ростом дохода компании за счет системного управления в продажах и маркетинге;
- грамотно подобранным персоналом, за счет чего максимально снижается уровень «торгов» и токсичности;
- понятной структурой подчинения, кто за что отвечает и почему, к кому по каким вопросам можно обратиться;

– управление по целям, по метрикам, по задачам — каждому отделу свое, на уровне топов — по целям. То есть дашборды встречаются с бизнесом и работают на его развитие;

– понятными формализованными процессами, наличием контроля за их исполнением.

Есть еще состояние между хаосом и порядком, в этот момент бизнес находится в стадии перехода от одного состояния к другому. И только руководитель компании может задать вектор.

## ЛИНЕЙНЫЕ СОТРУДНИКИ С ХАОСОМ В ГОЛОВЕ НЕ СМОГУТ ПРИЖИТЬСЯ В ПОРЯДКЕ

### Почему порядок постепенно размывается исключениями из правил?

— Если мы движемся от порядка к хаосу, то для этого достаточно начать исключать системный подход. К примеру, в отделе продаж упразднить CRM, так как на заполнение системы уходит много времени, лучше в это время продавать. Кажется, что решение во благо, но мы тут же лишаемся элемента контроля. Отдел продаж постепенно погрязнет либо в таблицах, цепляясь из последних сил за порядок, либо окажется в хаосе. В обоих случаях эффективность и сервис быстро получают отрицательную динамику, что скажется в итоге отрицательно на доходе.

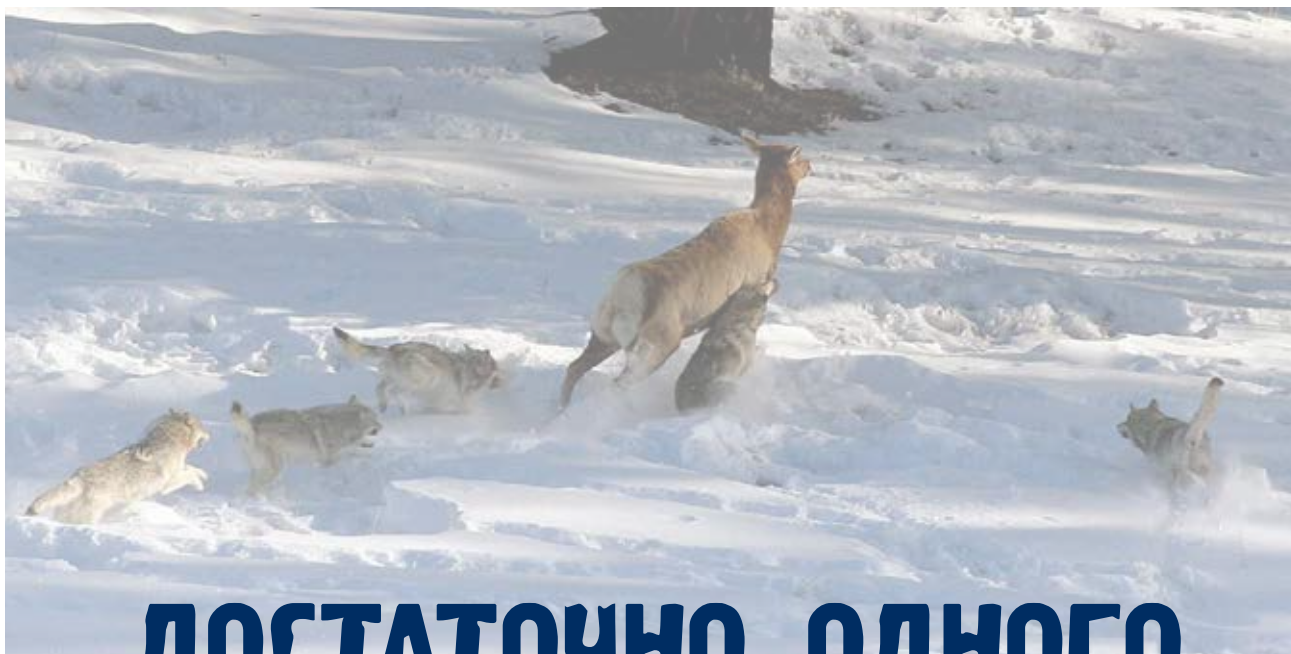
*Или дать условному Васе право принимать решения, не смотря на данные и показатели, потому что ему доверяет собственник, а значит его нужно слушаться. От таких решений завоюют подчиненные, начнутся сплетни, часть уйдет, зато останется самый токсик, которому в радость позлорадствовать над новым решением.*

### С чего начинается хаос?

— Как рыба гниет с головы, так и компания тоже. Все начинается с решения собственника и определяется набором топ-менеджеров и способом, степенью контроля.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



# ДОСТАТОЧНО ОДНОГО ПРОПОВЕДНИКА ХАОСА С ПОЛНОМОЧИЯМИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ БИЗНЕС НАЧАЛ ПОТИХОНЬКУ СТРАДАТЬ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Достаточно одного проповедника хаоса с полномочиями принятия решений для того, чтобы бизнес начал потихоньку страдать. Линейные сотрудники с хаосом в голове не смогут прижиться в порядке, их наличие в компании возможно только при поддержке руководителя, который говорит свое финальное «да» по итогам собеседования.

Если сотрудника на собеседовании не проверили на нужные компетенции и способность «играть по правилам», на испытательном сроке закрыли глаза на непрофессиональное поведение по меркам компании, затем оставили и даже через какое-то время повысили, то на всем своем пути его поддерживали проповедники хаоса, стремясь набрать в свои ряды как можно больше «адептов».

## ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ХАОСА МЫ ПОЛУЧАЕМ ЦИФРОВИЗОВАННЫЙ ХАОС. ПРИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПОРЯДКА МЫ ПОЛУЧАЕМ РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ, УПРАВЛЯЕМОСТИ, НОВЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

### Новые сотрудники не склонны строго соблюдать правила: что делать?

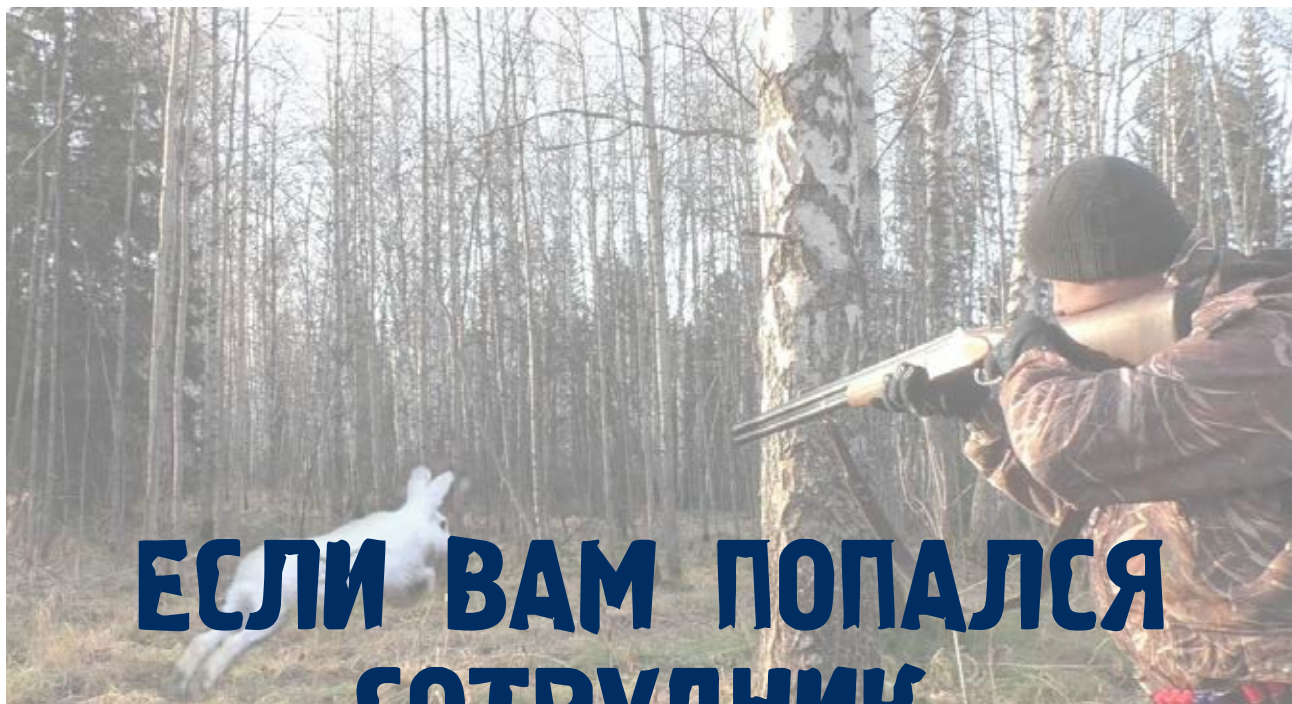
— Если вам попался сотрудник, который не готов соблюдать правила, лучше сразу дать понять, что так делать нельзя.

Для этого проводится встреча руководитель + подчиненный + HRBP при наличии его в компании. На встрече дается развивающая обратная связь. Важно, чтобы она была конструктивной, оценивала поведение, а не личность и содержала факты нарушения установленных правил, а также рекомендации по корректировке работы. Далее берется время на проработку, получается ОС от руководителя — есть ли динамика. При позитивной динамике можно встретиться еще раз и подвести итоги, при отрицательной динамике — встретиться для прощания.

### Конфликты между отделами, цехами, коллективами?

— Если не корректировать поведение, оставлять таких сотрудников, то постепенно они займут место во всех отделах и начнутся конфликты. Ведь если нет общего свода правил, то можно попытаться навязать свои. К примеру, подписа-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**ЕСЛИ ВАМ ПОПАЛСЯ  
СОТРУДНИК,  
КОТОРЫЙ НЕ ГОТОВ  
СОБЛЮДАТЬ ПРАВИЛА,  
ЛУЧШЕ СРАЗУ  
ДАТЬ ПОНЯТЬ,  
ЧТО ТАК ДЕЛАТЬ  
НЕЛЬЗЯ**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

ние договора — это сквозной процесс между отделом продаж и юристами. Юрист может начать подключать к обсуждению поправок к договору бухгалтерию, кадровика и даже делопроизводителя, не желая принимать решения самостоятельно.

Таким образом подписание договора может зависнуть на полгода и больше, за это время компания не заработает ни копейки с клиента, готового купить услуги или продукцию.

### Роль первого лица в хаосе или порядке?

— Локально внутри отдельного взятого отдела может появиться руководитель — сторонник порядка, он может попытаться улучшить ситуацию, но так как все отделы связаны между собой, глобальных изменений не произойдет. Чтобы выйти из хаоса, нужна воля первых лиц компании.

## ЧТОБЫ ПОСТРОИТЬ БИРЮЗОВУЮ ХОЛАКРАТИЮ, КОМПАНИИ НУЖНО ПРОЙТИ ВСЕ ПРЕДЫДУЩИЕ УРОВНИ И «СОЗРЕТЬ»

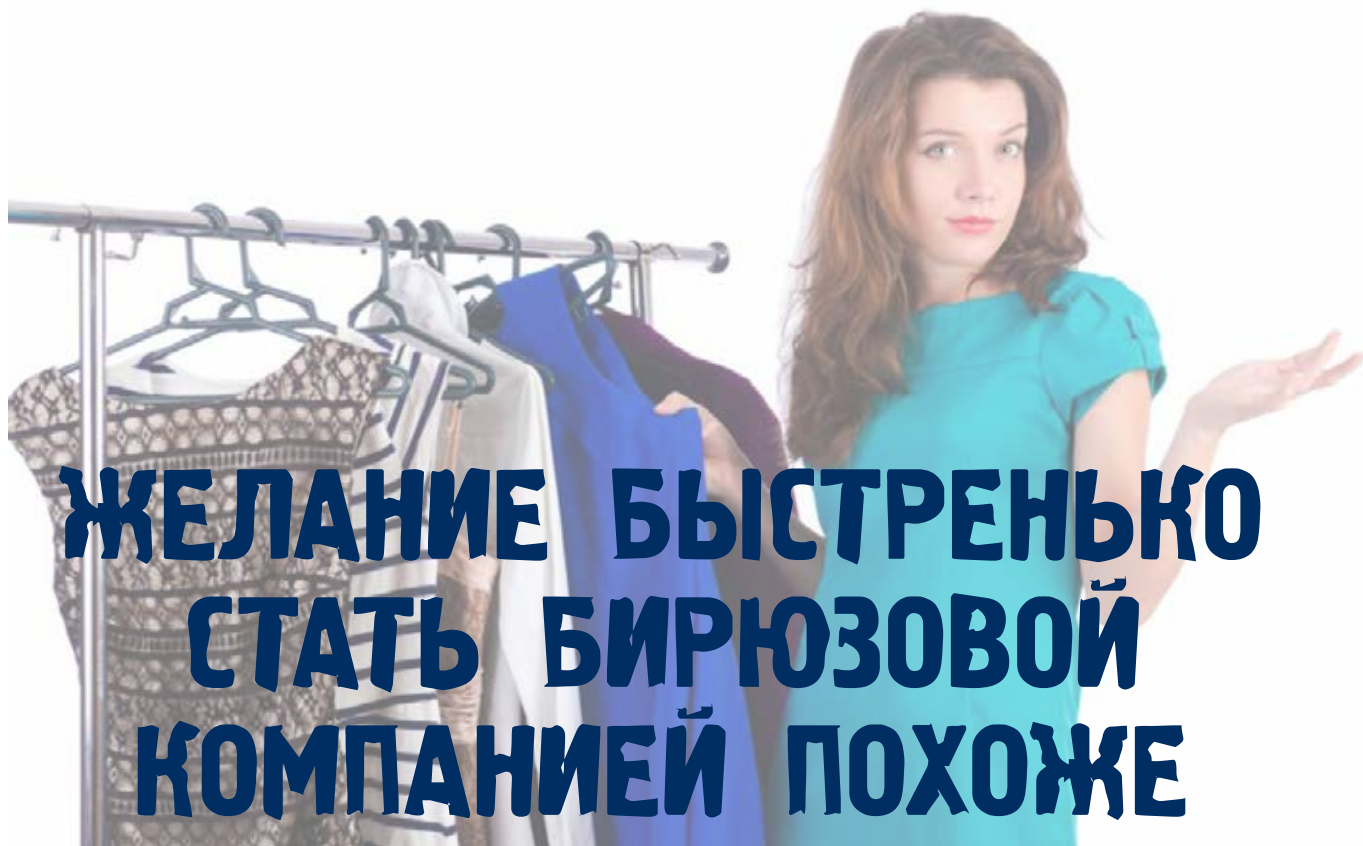
### Цифровизация – панацея от хаоса или новый хаос?

— При цифровизации хаоса мы получаем цифровизованный хаос. При цифровизации порядка мы получаем рост эффективности, управляемости, новые эффективные процессы. Однако может произойти чудо, если в проекте по цифровизации окажется грамотный бизнес-аналитик, который сначала поможет построить новые эффективные процессы с учетом всех взаимосвязей между отделами, а только потом возьмется их оцифровывать. Здесь возможен сдвиг парадигмы в сторону порядка.

### Бирюзовый стиль управления – это путь в хаос или лотерея?

— Чтобы построить бирюзовую холакратию, компании нужно пройти все предыдущие уровни и «созреть». Переход от оранжевого в зеленый для многих организаций с российским менталитетом уже являются космосом. Сейчас набирает по-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



# **ЖЕЛАНИЕ БЫСТРЕНЬКО СТАТЬ БИРЮЗОВОЙ КОМПАНИЕЙ ПОХОЖЕ НА ДЕВУШКУ, КОТОРАЯ КУПИЛА МОДНОЕ ПЛАТЬЕ НА 3 РАЗМЕРА МЕНЬШЕ В НОЯБРЕ, ЧТОБЫ БЛИСТАТЬ НА НОВОГОДНЕМ КОРПОРАТИВЕ**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

пулярность именно бирюза, компании пытаются прыгнуть с синего, даже красного сразу на верх эволюции модели Грейвза и в основном терпят фиаско. Холакратия будет чуждой для сотрудников 35+, которых в российских компаниях очень много и их роль велика. Всю свою карьеру и учебу они построили в иерархических структурах. К ним недостаточно просто прийти с презентацией хорошо переведенных западных терминов на русский язык и убедиться, что они правильно поняли. Нужно проводить глубинную работу с мышлением, постепенно перемещая его между уровнями от текущего до бирюзового. Это долго и не всем сотрудникам нужно. Без их желания ничего не получится. Просто так взять и переделать взрослого человека по желанию топ-менеджмента не получится.

И даже в группе 25–35 лет придется поискать тяготеющих к осознанности людей, готовых учиться новым подходам в работе, когда текущая возможность переложить ответственность на руководителя или коллегу кажется столь заманчивой. Желание быстренько стать бирюзовой компанией похоже на девушку, которая купила модное платье на 3 размера меньше в ноябре, чтобы блистать на новогоднем корпоративе.

Очевидно, что экологичным образом для здоровья девушки за месяц чудес не произойдет, в платье она не поместится. За год планомерной работы есть шанс, за два — уже значительно больше. Но беда в том, что через пару лет бирюзовое платье уже может выйти из моды.

Бирюза может привести к новому порядку в компании только при правильном внедрении, используя гибкие методы работы с изменениями, плотной работой с мышлением и попыткой отформатировать сотрудников под новые веяния. Также важно в переходный момент нанимать сразу людей с соответствующими принципами, готовых к холакратическим кругам, способных брать на себя ответственность и быть проактивными в «набирании задач».

При стремительном внедрении снизу вверх текущая система управления разрушится, новая будет отторгаться. И тогда появятся все признаки хаоса (см. выше).

Главное перед стартом перехода собственнику ответить себе на вопрос: а зачем я это делаю? К каким бизнес-показателям я хочу прийти и как я буду это измерять? А также взвесить риски ухода ключевых фигур компании, не готовых играть по новым правилам.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Команда – ключ к успеху в борьбе с хаосом?

— Ключ к успеху в борьбе с хаосом — это воля собственников компании, чистка кадров и правильный найм с учетом ошибок прошлого.

Тут важно разобраться, что влияет на волю собственников. Если к собственникам не ходят просто на поклон с целью выполнить все требования и пожелания, то высока вероятность запуска механизма перехода от хаоса к порядку из команды, если такой запрос созрел внутри.

## Разговор с коучем – как он сможет помочь руководителю самому разобраться с руководителем?

— Бизнес-коучинг подразумевает помощь в достижении ответа на запрос. Главное его сформулировать для себя и отшлифовать об коуча. К примеру «как избавиться от хаоса в компании?» — это, скорее всего, целая цепочка сессий, где будет вскрываться один шаг за другим. В то время как запрос «как избавиться от хаоса в отделе продаж за 1 месяц» будет более конкретным, и, соответственно, инструменты по переговорам с руководителем отдела продаж будут найдены быстрее.

То же правило работает и для разговора с собственником, «ешьте слона по кусочкам», приносите точечные запросы, которые указывают на хаос, а только после всего слона. Это поможет подготовить собственника к принятию решения переходу от хаоса к порядку.

**\* Александра Логинова, Director Of Business Development at Alfaleads**

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: **ХАОС В УПРАВЛЕНИИ**

# Лучший способ избежать ошибок — ошибаться постоянно. Этот принцип на 100 % работает

*Мы достаточно долго работали в хаосе, потом методом проб и ошибок выстраивали и упорядочивали все бизнес-процессы, поэтому я крайне щепетильно отношусь к таким вещам.*

*Все мы понимаем, как легко управлять небольшой командой, но чем больше становится людей в коллективе, тем чаще возникают сложности. Неорганизованность бизнес-процессов приводит к хаосу, с которым приходится работать управленцам. Сегодня вместе с основателем и CEO компании Mirey Robotics Андреем Наташкиным мы поговорим о том, как справиться с хаосом в управлении, но при этом не превратить свою организацию в бюрократическую структуру, а также как работать с сотрудниками, не желающими соблюдать правила.*

**М** Компания Mirey Robotics занимается созданием технологических выставок. За 6 лет команда Mirey Robotics создала более 200 мероприятий, которые ежегодно охватывают около 1 млн человек в разных странах. Андрей, когда вы начинали ваш проект, сталкивались ли вы с таким феноменом, как хаос в управлении?


**А** любой человек, который когда-либо запускал свой бизнес «с нуля», сталкивался с хаосом в управлении. А если он это отрицает, то, скорее всего, обманывает себя или не хочет признавать свои ошибки. Нам, конечно, всем хочется сказать, что мы идеальные управленцы и знаем, как верно выстроить бизнес-процессы, но реальность иная. Мне кажется, что все предприниматели делятся на два типа. Первый тип управленцев привык и адаптировался работать в полном хаосе, и не хочет ничего менять. Второй тип управленцев в скором времени понимает, что хаос надо заканчивать, а деятельность



**Андрей  
Наташкин**  
Mirey Robotics



нуждается в регламентировании. Наша компания переживала несколько стадий хаоса. После чего у меня появилось маниакальное желание упаковать всё в инструкции и регламенты. Я с улыбкой вспоминаю, как у нас буквально каждый день появлялся новый документ или инструкция. В скором времени я понял, что сильно ошибался. Регламенты выполняют люди, и они не могут держать все инструкции в своей голове. Это просто невозможно. К тому же такой подход вызывает сильное сопротивление, бороться с которым не имеет смысла.

 **Как вы поступили, когда поняли, что не получится просто всё упаковать в инструкции? Как не уйти в бюрократию, выстраивая упорядоченные процессы в компании?**

— Постепенно я пришел к собственной формуле. Если вы хотите закончить с хаосом, но при этом не превратить всё в бюрократию, важно выстроить три направления.

*Первое направление — это система, где собрано всё. В нашем случае это База знаний, описывающая все правила.*

По сути, такая база — это что-то вроде большой поисковой системы, которая знает ответ на любой вопрос, касающийся деятельности компании.

*Второе — это базовые ценности, которые определяют стратегию развития бренда.*

Именно принятие и осмысление базовых ценностей позволяет решать все нестандартные ситуации. Важно, что ценности, в отличие от правил и инструкций, легко запоминаются и воспроизводятся.

*Третье — это обучение, через которое проходит весь персонал.*

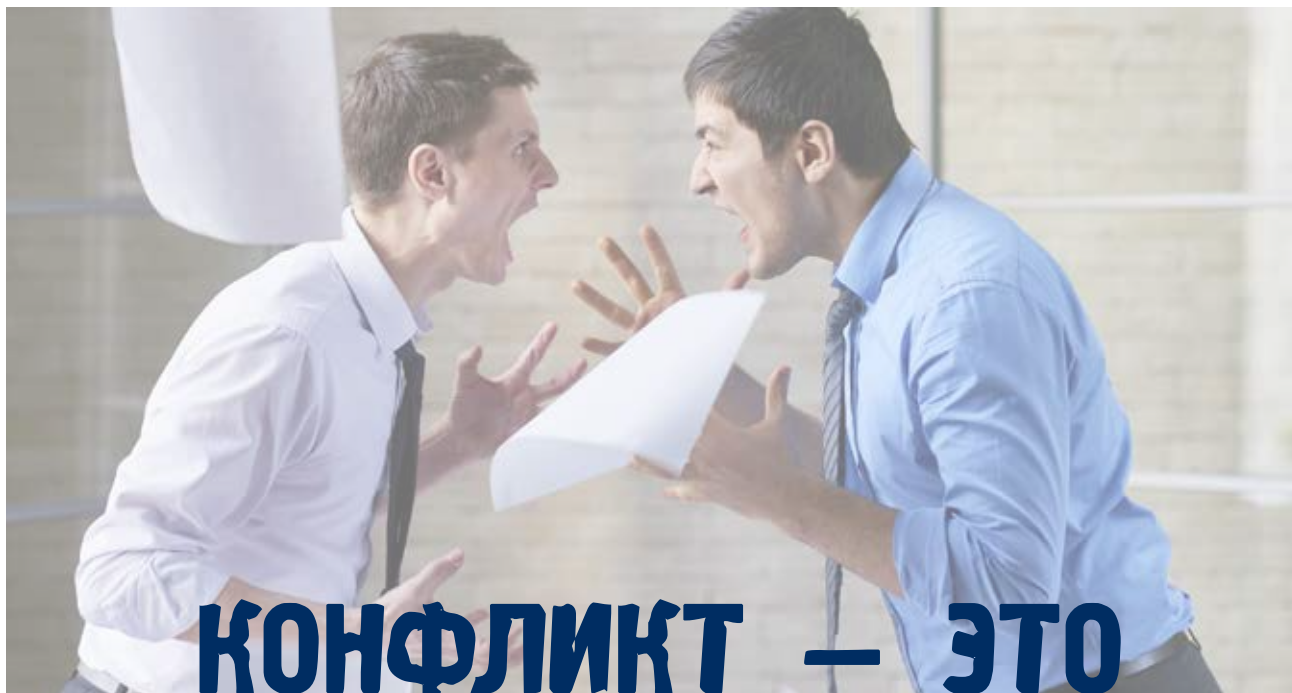
Сталкивались ли вы с таким, что порядок в команде постепенно размывается исключениями из правил?

Важно понимать, что исключения — это нормально. Но исключения по



Sylwia Krassowska ©Polskie Radio Białystok

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**КОНФЛИКТ — ЭТО  
НОРМАЛЬНО. НАМНОГО  
ХУЖЕ, КОГДА ЛЮДИ  
БОЯТСЯ ВСТУПИТЬ  
В КОНФЛИКТНУЮ  
СИТУАЦИЮ, ПЫТАЮТСЯ  
ВСЕМ ПОНРАВИТЬСЯ**

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

своему смыслу гораздо глубже, чем просто ситуация «из ряда вон». Любой подобный кейс нужно подробно изучить и понять, почему это случилось. А дальше внести соответствующие изменения в разработанную инструкцию. Необходимо не просто вписать новое правило, а лучше прямо описать этот кейс. Потому что практические вещи намного лучше запоминаются, чем сухая теория. Поэтому в компании должен быть человек, отвечающий за эту задачу.



 **Как вы работаете с новыми сотрудниками, которые не склонны соблюдать правила?**

— Мы достаточно долго работали в хаосе, потом методом проб и ошибок выстраивали и упорядочивали все бизнес-процессы, поэтому я крайне щепетильно отношусь

## ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО ИСКЛЮЧЕНИЯ — ЭТО НОРМАЛЬНО

к таким вещам. Если новый сотрудник показательно игнорирует все правила, мы с ним расстаемся. На первом этапе мы честно пытаемся объяснить свою позицию, погрузить его в нашу систему координат. Но если это не помогает, то исход очевиден. Нам не по пути.

 **Вы работаете в индустрии развлечений с творческими людьми. Насколько конфликты характерны для вашей команды?**

— Конфликты, конечно, бывают. И раньше я старался избегать конфликтных ситуаций, мне казалось, что конфликтовать — это очень плохо и неправильно. Сейчас мои взгляды изменились. Я понял, что конфликт — это нормально. Намного хуже, когда люди боятся вступить в конфликтную ситуацию, пытаются всем понравиться.

Любой конфликт нужно решать конструктивно и извлекать из него выводы. Важно найти компромисс, который устроит две стороны.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



 **Близок ли вам «бирюзовый» стиль управления?**

— Мне как человеку импонируют принципы бирюзового стиля управления, когда нет должностных инструкций, а каждый сотрудник берет на себя определенную роль в ко-

манде. Но вот как владельцу компании этот подход не близок. Аргумент простой — всё это не работает в России. Излишняя свобода и демократия воспринимается сотрудниками как проявление слабости и неуверенности руководителя. Если бы у меня была

## В КОМПАНИИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЧЕЛОВЕК, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ЭТУ ЗАДАЧУ

возможность попробовать внедрить бирюзовый стиль управления в качестве эксперимента, я бы попробовал. Но любые эксперименты опасны своими последствиями.

 **Ваши советы, чтобы не допустить возникновения хаоса в управлении.**

— *Первое — еще на этапе идеи сразу продумайте, как выстроить бизнес-процессы.*


Намного легче просто исправить несколько моментов в разработанной системе, чем пытаться справиться с возникшим хаосом.

*Второе — не стоит искать готовые решения. Каждая ниша специфична и требует своих решений.*

*Третье — если вы допускаете ошибки в построении системы, это нормально. Помните знаменитый принцип от Netflix?*

Лучший способ избежать ошибок — ошибаться постоянно. Этот принцип на 100 % работает.

\* **Андрей Наташкин**, Основатель и CEO компании **Mirey Robotics**

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: ХАОС В УПРАВЛЕНИИ

**При хаосе всё держится  
на сильном лидере,  
он видит проблему,  
«разносит» управленцев ниже,  
принимает решения в зоне  
их ответственности.  
Фокус всегда на тушение пожара**

**УП** Хаос или порядок – по каким критериям можно определить стиль управления в компании?

**С**тиль управления при хаосе «директивный», либо «дружеский» («либеральный»). Его критерии: всегда тушение пожаров, решение критических ситуаций, тотальное опоздание со сроками достижения результатов, все работают в стрессе. Правила не соблюдаются, принятые решения часто меняются.

Стиль управления при порядке — «командный», «демократический» его критерии: постоянное планирование, непрерывная работа по улучшению качества, эффективности, сервиса. Создана правильная среда, сформирована осознанная и вовлеченная команда на всех уровнях. Разработаны понятные правила, которые исполняются всей командой без исключения. Принятые решения не меняются, если не изменились установочные данные.

**УП** Почему порядок постепенно размывается исключениями из правил?

— Чем больше исключений, тем меньше порядка.

Если есть возможность постоянно менять правила, то зачем их соблюдать. Сбивается бизнес-процесс, он не соответствует потребностям компании, клиента, часть процесса не контролируется, что приводит к хаосу.

### С чего начинается хаос?

— Основная причина — отсутствие цифровизации. Кроме этого, по причинам отсутствия структуры, KPI, ролей, вовлеченности, планирования, целей, бизнес-процессов, регламентов, должностных инструкций.

И отсутствием умения управлять всеми этими инструментами.

### Новые сотрудники не склонны строго соблюдать правила: что делать?

— Доносить ценность правил. Вовлекать в их соблюдение. Очень важно отвечать на вопрос: для чего я это должен делать.

**ЕСЛИ УПРАВЛЯЕТ ОДИН — ЭТО БАРДАК, НИКОГДА  
В ОДНОМ ЧЕЛОВЕКЕ НЕ МОГУТ БЫТЬ СОБРАНЫ  
ЛУЧШИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ И  
ОБЛАСТЕЙ, НЕ МОЖЕТ ОДИН ЧЕЛОВЕК ПЛАНИРОВАТЬ  
И РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВЕСЬ ЛИНЕЙНЫЙ  
ПЕРСОНАЛ**

### Конфликты между отделами, цехами, коллективами?

— Причины: разные цели. Руководители работают на свой отдел/цех, а не на благо компании.

Как решить проблему:

- ставить цели для всей компании;
- вовлекать в постановку целей для компании руководителей всех направлений/отделов.
- планировать мероприятия, которые помогут достигнуть общих целей компании,

– прописывать совместные бизнес-процессы, процедуру взаимодействия между всеми сторонами и строго ее соблюдать.

## Роль первого лица в хаосе или порядке?

— При хаосе всё держится на сильном лидере, он видит проблему, «разносит» управленцев ниже, принимает решения в зоне их ответственности. Фокус всегда на тушение пожара.

Отношение к подчиненным — «все дебилы».

Как результат:

Руководители отделов под ним не вырабатывают решение/не вовлекаются. Более того, они делают свою работу, потому что их заставили. Такой руководитель не продаёт свою идею развития команде, потому что сам часто считает этот путь неправильным (а не смог он это донести из-за отсутствия диалога), и так же директивно заставляет команду сделать то, что ему сказали. Тем, кто спорят, предлагают покинуть компанию. По итогу он не руководитель, а только администратор и не даёт своей добавочной стоимости. Команда может быть также не согласна, но вынуждена делать так под страхом лишения премии/увольнения. Делают всё из-под палки, без энергии, непродуктивно, лишь бы KPI выполнить, при этом не ценя ни продукт/компанию/клиента.

Так работает 95% компаний.

Но в глазах собственника бизнеса такой директор прекрасен! Ведь так заметен его вклад в работу и его превосходство над остальными. Таких отбирают HR и такими стараются стать те, кто планирует карьерный рост.

Показатель один всем миром поправили, а вот на остальное наплевать. Энергия команды падает. В состоянии отсутствия энергии сотрудник никогда не будет делать дополнительные действия на благо, нет возможности даже объяснить нормально. Поэтому риск увольнения новых сотрудников выше при росте нагрузки стресса на стареньких. Текучка кадров и компетенций неизбежна.

Это и есть хаос! Тушение сегодняшнего пожара — это результат отсутствия вчерашнего планирования.

Роль первого лица при порядке:

- Создать атмосферу доверия, вовлеченности, инициативы (проактивной позиции).
- Ориентировать на достижение целей, достижение результатов через влияние на каждого сотрудника, его осознанность.
- Цифровизация — в управлении апеллирует цифрами, а не эмоциями.
- Поощряет инновации.

## **ХАОС НАСТУПАЕТ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ НИЧЕГО ДРУГОГО НЕ ОРГАНИЗОВАЛ, КОМАНДА НЕОСОЗНАННАЯ, НО ЕЙ ПЕРЕДАЛИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

 **Цифровизация – панацея от хаоса или новый хаос?**

— Если не знать, зачем измерять конкретный показатель, то это тоже хаос. Нужно точно понимать, какие KPI являются основными и брать их в работу.

Важно, чтобы цифры в отчетах совпадали с общей реальной картиной в бизнесе; тогда цифровизация выполняет функцию.

 **Бирюзовый стиль управления – это путь в хаос или лотерея?**

— Бирюзовый стиль управления — это точно не хаос и не лотерея. Это действительно управление через осознанный, вовлеченный коллектив.

Хаос наступает только тогда, когда руководитель ничего другого не организовал, команда неосознанная, но ей передали ответственность.

 **Команда – ключ к успеху в борьбе с хаосом?**

— Нужно понимать, что команда — это прямо противоположное, антипод просто группы руководителей, пусть даже самых сильных, со своим отдельным видением,



где каждый заботится только о своем отделе, направлении, и тогда это командой назвать нельзя.

Если управляет один — это бардак, никогда в одном человеке не могут быть собраны лучшие компетенции всех отраслей и областей, не может один человек планировать и работать лучше, чем весь линейный персонал. Если кто-то так думает — значит он обесценил всех сотрудников и считает (ошибочно) только свое виденье верным.

Когда же работает команда, тогда каждая группа вырабатывает свое коллективное решение и свое мнение по вопросу, это решение будет максимально нацелено на эффективность. Постановка цели и выработка решения теми, кто их будет в итоге исполнять, обеспечит максимальный порядок и эффективность работы компании в целом.

 **Разговор с коучем – как он сможет помочь руководителю самому разобраться с руководителем?**

— Задача коуча трансформировать мышление собственника или руководителя компании. Показать деятельность компании в трехмерном измерении. Подсветить сильные и слабые стороны, определить точку А и точку Б, четко и структурно разработать стратегию, цели, определить роли каждого сотрудника, бюджет и многое другое.

Часто, как показывает практика, это все есть в голове лидера или управленца. Но реализовать задуманное возможно только трансформировав мысли в структурный план. И правильно сформировав команду, конечно, с помощью профессионального и опытного коуча.

И тогда как результат — порядок в компании, масштабирование бизнеса, сплоченная, эффективная команда и рост дохода.

**\*Эдуард Калишев,**  
Бизнес-консультант


РУБРИКА: **ХАОС В УПРАВЛЕНИИ**

**Хаос — это интересный феномен, которым нужно уметь управлять**

**Янис Кайшев**  
**KRONA**



## Хаос или порядок — по каким критериям можно определить стиль управления в компании?

 ля сотрудников должна быть обеспечена ясность, понятность и прозрачность всех аспектов работы со стороны руководства. Это включает в себя определение миссии, ценностей, соблюдение конституции компании, правил дисциплины и норм исполнения.

## Почему порядок постепенно размывается исключениями из правил?

— Существует мнение, что если сотруднику был разрешен один или два случая отступления от правил, то это не является проблемой. Однако, если такое поведение становится системой, то он о может перечеркнуть все предыдущие отказы. Важно, чтобы руководитель был стоек в своих решениях и применял правила ко всем одинаково. Возможно, потребуется создание нового правила или добавление дополнительного пункта.

## **ВАЖНО, ЧТОБЫ РУКОВОДИТЕЛЬ БЫЛ СТОЕК В СВОИХ РЕШЕНИЯХ И ПРИМЕНЯЛ ПРАВИЛА КО ВСЕМ ОДИНАКОВО**

## С чего начинается хаос?

— С руководства. Когда руководство начинает терять фокус внимания и начинает выключаться из процесса, не подготовив замену для себя, это может привести к беспорядку. Для поддержания порядка и стабильности руководитель должен быть дисциплинированным и эмоционально устойчивым. В некоторых случаях бывает наоборот, но сотрудники и компания в целом считывают сигналы от руководителя. Необходимо, чтобы вся команда либо следовала каждому правилу, либо отменила правила вообще.

## Новые сотрудники не склонны строго соблюдать правила: что делать?

— Если это происходит на старте, на этапе собеседования, то этот человек не подходит для вашей команды. Он может стать источником бунта на корабле, стать корнем тех, кто нарушает правила. Если правило нарушает один человек, и его не наказывают, то другие также будут возмущаться: «Мы работаем уже год, пять или десять лет, а он пришёл и безнаказанно нарушил правила. Его не наказали».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**НАХОДЯСЬ  
ВНУТРИ ХАОСА,  
МОЖНО СОЗДАТЬ  
ЧТО-ТО НОВОЕ  
И НЕОБЫЧНОЕ**

Если кто-то отказывается следовать правилам, его следует уволить. Должны существовать должностные инструкции. Правила должны соблюдаться. Если кто-то едет на красный сигнал светофора, это может иметь серьезные последствия для всей компании. Если компания только что создана и только устанавливает правила, она может их корректировать. Это должно происходить регулярно, раз в год или два. Все должно быть четко прописано, включая то, как мы обращаемся друг к другу, рабочее время и правила работы. Если эти основные правила убрать, компания перестанет существовать. Обязательны должностные инструкции, показатели эффективности. Если их нет, то всё будет лежать на плечах одного человека, который будет обязан выполнять все задачи за всех.

### Конфликты между отделами, цехами, коллективами?

— Прежде всего, необходимо учесть контекст и особенности отделов. Важно определить, является ли проблема результатом межличностных отношений или же она связана с рабочими вопросами. Если проблема связана с компанией, следует сосредоточиться только на рабочих аспектах и игнорировать любые эмоциональные составляющие.

## **БИРЮЗОВОСТЬ ПРЕДПОЛАГАЕТ ЗОНУ КРЕАТИВНОСТИ И СОЗДАНИЯ НОВОГО. КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ УЖЕ ДОСТИГЛИ ЭТОГО УРОВНЯ, ПРОСТО СОЗДАЮТ ЧТО-ТО НОВОЕ И ДОСТАТОЧНО БОГАТЫ, ЧТОБЫ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ЭТО**

### Роль первого лица в хаосе или порядке?

— Хаос — это интересный феномен, которым нужно уметь управлять. Находясь внутри хаоса, можно создать что-то новое и необычное. Роль руководителя заключается в том, чтобы определить вектор развития и указать направление, в котором должна двигаться система или бизнес-машина, чтобы достичь успеха.

### Цифровизация — панацея от хаоса или новый хаос?

— Несмотря на то, что цифровизация стала неотъемлемой частью многих аспектов нашей жизни, она не является панацеей. Цифровизация может помочь упорядочить и систематизировать информацию, однако она не может полностью устранить хаос, возникающий из-за человеческого фактора, межличностных конфликтов или сложных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рабочих ситуаций. В таких случаях умение управлять хаосом и находить оптимальные решения остается ключевым навыком, который необходимо развивать.

### **Бирюзовый стиль управления — это путь в хаос или лотерея?**

— Переход к бирюзовому стилю управления в компании не происходит просто так, это процесс, который требует прохождения через все этапы. Только после этого компания может прийти к бирюзовости. Здесь нет борьбы на выживание, но при этом требуется много дисциплины, порядка и структуры, строгости, несмотря на свободу и осознанность. Бирюзовость предполагает зону креативности и создания нового. Компании, которые уже достигли этого уровня, просто создают что-то новое и достаточно богаты, чтобы позволить себе это.

### **Команда — ключ к успеху в борьбе с хаосом?**

— Да, безусловно. Нужны единомышленники, которые поддержат с самого начала. Если часть команды готова участвовать, это огромная помощь для руководителя. Важно донести до сотрудников идеологию порядка, объяснить, зачем это нужно и почему это важно.

### **Разговор с коучем — как он сможет помочь руководителю самому разобраться с руководителем?**

— Коучи могут играть важную роль в создании и поддержании порядка в компании. Задавая правильные вопросы, коучи могут направлять руководителей к принятию решений, которые способствуют порядку и прозрачности. Они также могут помочь выявить проблемы и предложить решения, которые помогут улучшить внутренний порядок в компании.

**\*Янис Кайшев, Основатель бизнес-клуба KRONA**

Эксклюзивно для 

#### **Справка:**

Владелец сети мужских парикмахерских «ПАПА ДОМА» (г. Новосибирск).  
 Владелец сети мужских парикмахерских «МАМА ДОМА» (г. Новосибирск).  
 Владелец мужского ателье «ФАТЕРСОН» (г. Новосибирск).  
 Совладелец бутик-ресторана «Кино, вино и домино» (г. Новосибирск).

РУБРИКА: ХАОС В УПРАВЛЕНИИ

# Без правильного управления и планирования цифровизация может привести к новому хаосу

**УП** Хаос или порядок – по каким критериям можно определить стиль управления в компании?

Каждая компания имеет собственный стиль управления, который может быть определен по ряду критериев. Во-первых, порядок в управлении характеризуется строгим соблюдением правил и процедур, стандартами и протоколами. В таких компаниях все процессы четко регламентированы и сотрудники явно знают, что от них ожидается. Во-вторых, дисциплина и ответственность также свидетельствуют о порядке в управлении. Когда сотрудники исполняют свои обязанности с добросовестностью и вовремя, это говорит о том, что в компании существует порядок и структура. Наконец, коммуникация и открытость также играют важную роль в определении стиля управления. Компании, где происходит свободный обмен информацией и идеями между руководством и сотрудниками, создают атмосферу порядка и доверия.

**УП** Почему порядок постепенно размывается исключениями из правил?

— Порядок в управлении может постепенно размываться из-за различных причин. Иногда компании сталкиваются с неожиданными ситуациями, требующими гибкости и отступлений от установленных правил. В некоторых случаях изменения во внешней среде или внутренние переменные могут потребовать адаптации правил, чтобы они оставались актуальными и эффективными. Кроме того, иногда

некоторым сотрудникам или группам могут быть сделаны исключения из правил по различным причинам, например, для поощрения творчества или избежания конфликтов. Однако важно помнить, что исключения должны быть осознанными и обоснованными, чтобы не создавать хаос и не нарушать баланс в управлении.

### С чего начинается хаос?

— Хаос в управлении может начинаться с различных факторов. Во-первых, недостаток четкой организационной структуры и определения ролей может привести к путанице и дублированию обязанностей. Если каждый сотрудник не ясно представляет, что от него ожидается, это может привести к хаосу и непродуктивности.

Во-вторых, недостаточная коммуникация и открытость может быть источником хаоса. Когда информация не передается своевременно или вовсе не передается, сотрудники могут не знать, что происходит, и действовать наугад. Также недостаточное участие сотрудников в процессе принятия решений может привести к хаосу, так как мнения и идеи не будут учтены и не будет достигнуто согласие.

## **ЕСЛИ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК НЕ ЯСНО ПРЕДСТАВЛЯЕТ, ЧТО ОТ НЕГО ОЖИДАЕТСЯ, ЭТО МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ХАОСУ И НЕПРОДУКТИВНОСТИ**

### Новые сотрудники не склонны строго соблюдать правила: что делать?

— Когда новые сотрудники не склонны строго соблюдать правила, важно принять несколько мер для предотвращения хаоса и восстановления порядка.

Во-первых, обеспечьте качественное введение новых сотрудников в компанию. Предоставьте им достаточно информации о правилах и процедурах, а также объясните, почему их соблюдение важно. Регулярные тренинги и обучение по правилам и стандартам также могут помочь в этом процессе.

Во-вторых, создайте среду, где сотрудники будут видеть, что соблюдение правил не только ожидается, но и поощряется. Поощряйте их примерами успешных сотрудников, для которых соблюдение правил было ключом к успеху. Наконец, установите механизмы для отслеживания и контроля соблюдения правил. Регу-



лярные проверки и обратная связь помогут поддерживать дисциплину и порядок в компании.

### Конфликты между отделами, цехами, коллективами?

— Конфликты между отделами, цехами и коллективами могут стать источником хаоса в управлении. Важно предусмотреть эффективные механизмы для разрешения таких конфликтов и создания сотрудничества между различными группами. Во-первых, установите ясную и прозрачную систему коммуникации между отделами. Позвольте сотрудникам обмениваться информацией, идеями и обратной связью для устранения недопонимания и предотвращения конфликтов. Во-вторых, стимулируйте сотрудничество и совместную работу. Организуйте совместные проекты и задания, чтобы сотрудники из разных групп лучше узнали друг друга и нашли общий язык. И, наконец, введите механизмы для предотвращения и разрешения конфликтов, таких как медиация или процедуры обращения.

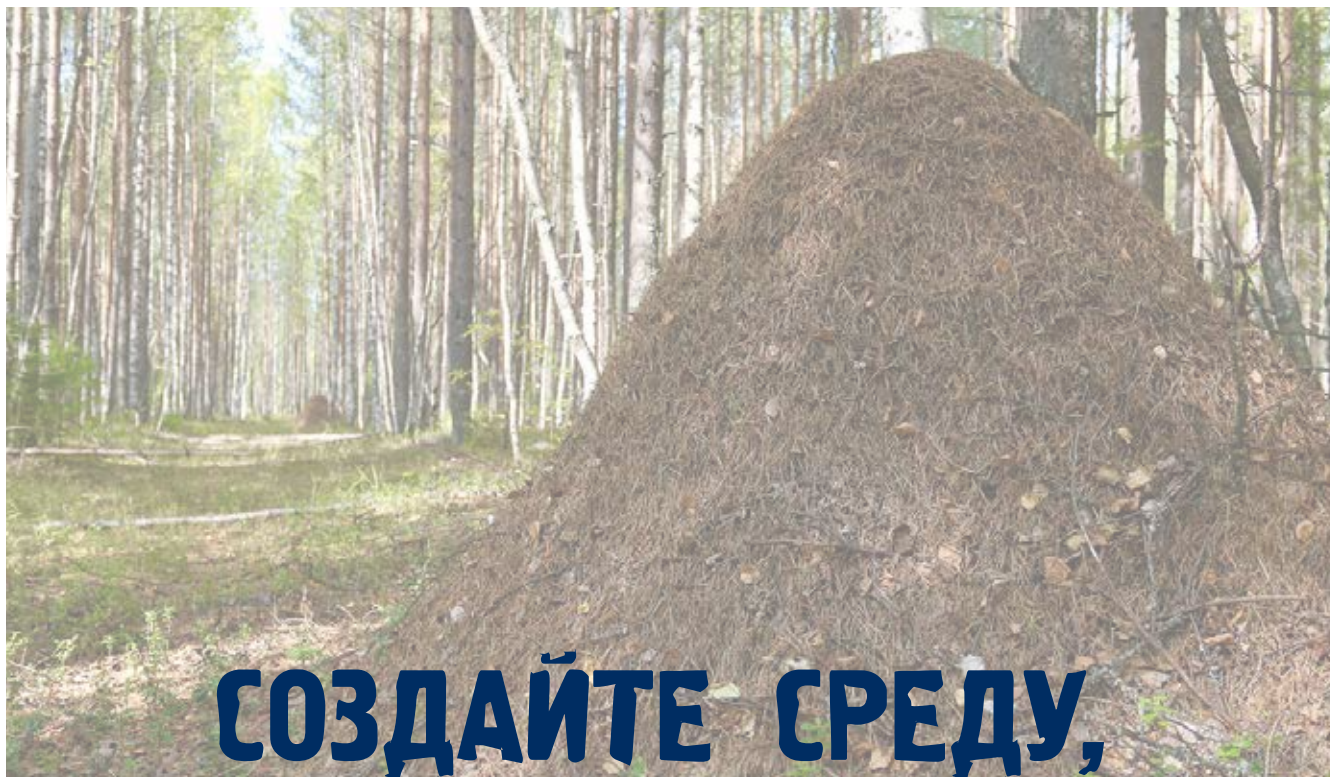
### Роль первого лица в хаосе или порядке?

— Роль первого лица в управлении компанией имеет огромное значение для создания и поддержания порядка или хаоса. Руководитель должен служить примером и быть образцом для остальных сотрудников. Если первое лицо проявляет дисциплину, ответственность и соблюдает правила, это вдохновляет и мотивирует остальных следовать его примеру. Эффективный руководитель также должен устанавливать четкие правила и ожидания, давать ясные указания и обратную связь, чтобы создать и поддерживать порядок в компании. Кроме того, руководитель должен быть коммуникативным и открытым, чтобы чувствовать пульс компании и реагировать на любые изменения или проблемы, которые могут привести к хаосу.

### Цифровизация – панацея от хаоса или новый хаос?

— Цифровизация, безусловно, может помочь в управлении и принести порядок в рутинные бизнес-процессы. Цифровые инструменты и системы автоматизации могут повысить эффективность, сократить время выполнения задач и упростить процессы. Однако, без правильного управления и планирования цифровизация может привести к новому хаосу. Для эффективного использования цифровых инструментов необходимо выработать четкую стратегию и план внедрения. Проведите анализ текущих процессов и определите, какие конкретно задачи или области могут быть автоматизированы. Затем выберите подходящие инструменты и си-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**СОЗДАЙТЕ СРЕДУ,  
ГДЕ СОТРУДНИКИ  
БУДУТ ВИДЕТЬ,  
ЧТО СОБЛЮДЕНИЕ  
ПРАВИЛ  
НЕ ТОЛЬКО ОЖИДАЕТСЯ,  
НО И ПООЩРЯЕТСЯ**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

стемы и обучите сотрудников их использованию. Важно также помнить о культуре организации и вовлечении сотрудников. Обеспечьте коммуникацию и обратную связь с сотрудниками, объясните пользу цифровой трансформации и обучайте их новым навыкам, связанным с использованием цифровых инструментов. Помимо этого, уделите внимание защите данных и информации. Важно иметь правильные политики и процедуры, чтобы избежать утечек данных и нарушений конфиденциальности. Цифровизация может стать инструментом для упорядочения и повышения эффективности, но только при правильном управлении и понимании ее потенциальных рисков.

## \*Сергей Толкачев

Эксклюзивно для



РУБРИКА: ХАОС В УПРАВЛЕНИИ

# Хаос начинается с голов топ менеджмента

**УП** Хаос или порядок – по каким критериям можно определить стиль управления в компании?

Эффективность стиля управления отражают цифры и факты. Всё остальное – философия. Причем часто – пустая и опасная. Есть у меня пример, когда корпоративная культура и стиль управления были очень нестандартными, яркими, близкими к модному «бирюзовому». Выглядело со стороны круто. По факту – управленческий провал.

Всегда смотрим ключевые метрики. В HR это: ENPS, уровень текучести персонала, вовлеченность и лояльность персонала. Ну и собственно, финансовый результат компании. Если дела идут в гору – мы на верном пути.

**УП** Почему порядок постепенно размывается исключениями из правил?

— Когда мы пытаемся навести порядок (или внедрить какое-то изменение), то сопротивление есть всегда. Наоборот, если всё идет идеально гладко, то я бы опасалась скрытого саботажа. Люди так устроены. Поэтому возникает или открытое сопротивление, или... попытки обойти новые порядки. Так что тут – всё просто. Помогает постоянство, работа на всех уровнях менеджмента и практика маленьких шагов.



**Александра  
Сильвер**  
Локо Банк

## С чего начинается хаос?

— Хаос всегда начинается в головах топ менеджмента. Чаще всего он выражается в разных, не связанных целях, в несовместимости людей в плане идеологии.

## Новые сотрудники не склонны строго соблюдать правила: что делать?

— Чтобы новые сотрудники соблюдали правила нужно им об этом не только рассказывать, но и демонстрировать непрерывно ситуации, где эти правила реально воплощены в жизни. Люди очень тонко чувствуют фальшь и видят, где правила – в основном формально, на бумаге. Есть еще процент кадровых ошибок, когда в компанию принимают людей, заведомо не подходящих по ценностному профилю. Это, увы, чаще не лечится.

**ЕСТЬ ЕЩЕ ПРОЦЕНТ КАДРОВЫХ ОШИБОК, КОГДА В КОМПАНИЮ ПРИНИМАЮТ ЛЮДЕЙ, ЗАВЕДОМО НЕ ПОДХОДЯЩИХ ПО ЦЕННОСТНОМУ ПРОФИЛЮ. ЭТО, УВЫ, ЧАЩЕ НЕ ЛЕЧИТСЯ**

## Конфликты между отделами, цехами, коллективами?

— Конфликты всегда были и будут, так как интересы разные (пример: IT сдерживая стоимость разработки, слишком сильно занижает финансы в выставляемых офферах, а рекрутеры с ними конфликтуют, так как их задача – привлекать лучших). Решение – искать компромисс, а это возможно только если мы находим единую сверх цель, которая выгодна всем участникам. То есть это всегда работа с головами «топов», далее – работа с командами (инструменты One-to-One, стратегические сессии, постоянное подогревание интереса к целям и выгодам всех участников).

## Цифровизация – панацея от хаоса или новый хаос?

— Если воспринимать цифровизацию, как панацею, игнорируя роль человека, которая до сих пор – крайне значима, то, да, это может быть Новым Хаосом. Любая цифровизация должна иметь четкую цель-практический выхлоп, чтобы в конечном итоге людям было работать проще, быстрее. Это влияет на сокращение затрат, мотивацию людей и прибыль в конечном итоге.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

### **Бирюзовый стиль управления – это путь в хаос или лотерея?**

— В реалиях рынка России – скорее лотерея. В эту игру играть пытались многие, но выигрывают единицы. Причина –слишком много подводных камней. На эту тему я могу книгу написать, был практический опыт.

### **Команда – ключ к успеху в борьбе с хаосом?**

— Люди решают. По-прежнему, несмотря на все чаты GPT. Так называемые «Soft Skills» – определяют успех. Наличие хаоса – индикатор отсутствия команды.

## **НАЛИЧИЕ ХАОСА – ИНДИКАТОР ОТСУТСТВИЯ КОМАНДЫ**

### **Разговор с коучем – как он сможет помочь руководителю самому разобраться с руководителем?**

— Коуч-коучу рознь. Просто «разговоры по душам» – иногда не помогают никак. Если мы берем Executive коучинг или нейрокоучинг (метод Wingwave, например), то это супер-инструменты. Нам крайне сложно выйти из ситуации и посмотреть на неё объективно. Коуч-помогает это сделать. Кроме того – работает с проработкой блокирующих установок.

**\*Александра Сильвер, HRD Локо Банк**

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Управление  
Персоналом

Эксклюзивное интервью для


Управление  
Персоналом

Эксклюзивное интервью для

Кроме того, в компаниях и корпорациях системы обучения — классическая (HR) и субкультурная (IT) — дифференцированы и обособлены друг от друга. IT-специалисты обычно самостоятельно решают задачи L&D и не берут в расчёт принятые в организации HR-практики.

Эксперты Т1 Цифровой Академии уверены: кастомизация образовательных программ российскими поставщиками образовательных решений поможет нивелировать различия в подходах к корпоративному обучению между HR и IT.

С подробными результатами исследования Т1 Цифровой Академии предлагаем ознакомиться по ссылке <https://t1-academy.ru/corporate-learning-trends-report>.

Эксклюзивно для 



## Программа повышения квалификации «Lean – HR» или «Ангел Бережливого производства»

Управление персоналом в Бережливых компаниях  
Поддержка и вовлечение на снове Лин – коучинга



Для настоящих и будущих специалистов по управлению персоналом.



Для руководителей, которым важно вовлечь персонал в процесс изменений



Маргарита Горбачева,  
Руководитель программы

Подробнее на сайте: <https://lean-hr.brost.ru>



РУБРИКА:

## Увольнение главного бухгалтера – споры

Главный бухгалтер считается вторым лицом в компании и маловероятно можно переоценить его роль в компании. Однако это такой же наемный сотрудник, как и другие сотрудники компании, поэтому может сложиться ситуация, в которой главный бухгалтер может быть уволен. Безусловно на общих условиях, предусмотренных в Трудовом кодексе Российской Федерации, но также имеются специфические основания, которые мы рассмотрим в рамках настоящей статьи.



Дарья Царькова

РЕШЕНИЕ ОТ 6 АВГУСТА 2012 Г.

Кузнецкий районный суд (Пензенская область), рассмотрев в открытом судебном заседании гражданское дело по иску К.О.Н. к ООО, установил, К.О.Н. с учетом изменения окончательно просила признать приказы ООО № от ДД.ММ.ГГГГ «О применении меры дисциплинарного взыскания в виде увольнения», № от ДД.ММ.ГГГГ «О прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)» незаконными; обязать ООО изменить формулировку увольнения на «уволить по п. 3 ч. 1 ст. 77 ТК РФ по инициативе работника (по собственному желанию)», взыскать с ООО в ее пользу заработную плату за время вынужденного прогула в размере 11369,57 рублей и компенсацию морального вреда в размере 50000 рублей.

В обоснование исковых требований истец указала, что с ДД.ММ. ГГГГ работала в ООО в должности главного бухгалтера.

ДД.ММ.ГГГГ по просьбе работодателя (генерального директора) она написала заявление о переводе ее на должность продавца и предоставлении отпуска без сохранения заработной платы.



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



Приказом № от ДД.ММ.ГГГГ она была переведена с должности главного бухгалтера на должность продавца с ДД.ММ.ГГГГ и ей был предоставлен отпуск без сохранения заработной платы с ДД.ММ. ГГГГ по ДД.ММ.ГГГГ.

ДД.ММ.ГГГГ она написала заявление об увольнении по собственному желанию с должности продавца на имя генерального директора ООО. Так как данное заявление генеральный директор отказался принимать, она отправила его по почте заказным письмом с уведомлением. Данное заявление было получено работодателем ДД.ММ. ГГГГ и проигнорировано.

## **НЕСМОТЯ НА ЗАПУТАННУЮ СИТУАЦИЮ С РАСТОРЖЕНИЕМ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА, ПЕРЕХОДОМ НА ДРУГУЮ ДОЛЖНОСТЬ СУДУ УДАЛОСЬ УСТАНОВИТЬ ВСЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ДЕЛА**

ДД.ММ.ГГГГ она пришла к работодателю за расчетом, но ее ознакомили под роспись с актом о результатах работы комиссии по факту нарушений кассовой дисциплины К.О.Н. от ДД.ММ.ГГГГ. При ознакомлении она написала, что с актом не согласна. Также ДД.ММ. ГГГГ она была ознакомлена с приказами: «О применении меры дисциплинарного взыскания в виде увольнения», из которого следует, что в соответствии со ст. 81 ч. 1 п. 7 ТК РФ в связи с утратой доверия ввиду совершения виновных действий работником — К.О.Н.: применить к ней меру дисциплинарного воздействия в виде увольнения по ст. 81 ч. 1 п. 7 ТК РФ. В то же время работодатель обязан был уволить ее по собственному желанию на основании ее заявления с должности продавца. По вине ответчика из-за того, что в трудовой книжке стоит запись об увольнении по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ (в связи с утратой доверия) до настоящего времени не может трудоустроиться.

Работа К.О.Н., согласно трудовому договору, предусматривала не только ведение бухгалтерского учета, но и непосредственное обслуживание денежных и товарных ценностей.

**Позиция ООО:**

По результатам служебного расследования ДД.ММ.ГГГГ был составлен акт, фиксирующий грубейшие нарушения финансовой дисциплины, виновно совершенные К.О.Н. как главным бухгалтером.



Считает, что К.О.Н. была уволена из ООО с должности продавца законно, с соблюдением требований ТК РФ. Представитель ответчика ООО — ФИО1, действующая в силу доверенности, также просила в удовлетворении исковых требований К.О.Н. отказать.

Суд, выслушав истца и его представителя, представителей ответчика, исследовав материалы гражданского дела, пришел к следующему.

Согласно ст. 77 ТК РФ, основаниями прекращения трудового договора являются, в том числе, расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ); расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. ст. 71, 81 ТК РФ).

В соответствии с ч. 1 ст. 80 ТК РФ работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели, если иной срок не установлен настоящим Кодексом или иным федеральным законом.

Течение указанного срока начинается на следующий день после получения работодателем заявления работника об увольнении.

Согласно ст. 81 ТК РФ, трудовой договор может быть расторгнут работодателем, в том числе в случае совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя (п. 7 ч. 1 указанной статьи).

Увольнение работника по основанию, предусмотренному пунктом 7 или 8 части первой статьи, в случаях, когда виновные действия, дающие основания для утраты доверия, либо соответственно аморальный проступок совершены работником вне места работы или по месту работы, но не в связи с исполнением им трудовых обязанностей, не допускается позднее одного года со дня обнаружения проступка работодателем.

В конце апреля 2012 года, что не отрицалось сторонами, между К.О.Н. и генеральным директором ООО произошел конфликт.

ДД.ММ.ГГГГ К.О.Н. заказным письмом направила работодателю заявление об увольнении ее с должности продавца по собственному желанию с ДД.ММ.ГГГГ,

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



которое было получено генеральным директором ООО ДД.ММ.ГГГГ. Следовательно, К.О.Н. должна быть уволенной по собственному желанию по истечении срока предупреждения об увольнении.

У суда были замечания к оформлению документов, которые исследовала комиссия.

Изучив представленные сторонами документы, суд приходит к выводу о незаконности увольнения ДД.ММ.ГГГГ К.О.Н. по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ по следующим основаниям.

В трудовом договоре № от ДД.ММ.ГГГГ, заключенном К.О.Н. и ООО, условия о полной материальной ответственности главного бухгалтера нет, также не оговорено, что на нее возлагается обязанность совмещать работу кассира либо иного лица, непосредственно обслуживающего денежные или товарные ценности (прием, хранение, транспортировка, распределение и т.п.).

## **В ОСНОВЕ СПОРА ХОРОШО ПРОСМАТРИВАЕТСЯ НАЛИЧИЕ КОНФЛИКТА МЕЖДУ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ И ГЛАВНЫМ БУХГАЛТЕРОМ, КОТОРЫЙ В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ ВЫЛИЛСЯ В ПРИНЦИПИАЛЬНОМ НЕЖЕЛАНИИ РАССТАТЬСЯ С СОТРУДНИКОМ В ПОРЯДКЕ, ПРЕДУСМОТРЕННОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬНО**

Достаточных доказательств, с бесспорностью подтверждающих совмещение истцом работы главного бухгалтера и кассира, наличие прямого действительного ущерба, размера причиненного ущерба, так и вины в образовании недостачи денежных средств, тем самым причинении ущерба, главным бухгалтером К.О.Н., наличия причинно-следственной связи в материалах дела не имеется и ответчиком не представлено.

Суд решил:

Иск К.О.Н. удовлетворить в части.

**ВЫВОД:** Несмотря на запутанную ситуацию с расторжением трудового договора, переходом на другую должность суду удалось установить все



обстоятельства дела. В основе спора хорошо просматривается наличие конфликта между Генеральным директором и Главным бухгалтером, который в свою очередь вылился в принципиальном нежелании расстаться с сотрудником в порядке, предусмотренном законодательно, но документальная обвязка со стороны работодателя была выполнена с нарушениями, позволившими трактовать обстоятельства в пользу сотрудника — истца.

#### РЕШЕНИЕ ПО ДЕЛУ № 2-2167/17 Г. ОТ 27 СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА Г. ВЛАДИВОСТОК

Советский районный суд г. Владивостока, рассмотрев в открытом судебном заседании гражданское дело по иску К.Н.В. к ООО о взыскании заработной платы, изменении формулировки увольнения, установил, что: К.Н.В. обратилась в суд с иском к ООО о взыскании заработной платы, изменении формулировки увольнения,

## ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РФ НЕ СОДЕРЖИТ В СЕБЕ ПОНЯТИЯ О НЕОФИЦИАЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ

указав, что на основании трудового договора истица К.Н.В. была принята на работу в ООО <дата> с окладом и по дополнительному соглашению после испытательного срока К.Н.В. устанавливалась заработная плата в сумме. С истицей был подписан договор о материальной ответственности в рамках должности главного бухгалтера. <дата> К.Н. В. была вызвана генеральным директором, которая сообщила о том, что с сегодняшнего дня истица не работает, при этом причину увольнения не озвучила, сообщив только о недостатке товара в ресторане. Трудовую книжку на руки не выдали, с приказом об увольнении не ознакомили, расчет при увольнении не выдали. Трудовая книжка К.Н.В. была отправлена по почте в апреле 2017 года, до этого времени истица не могла устроиться на работу. По апрель К.Н.В. думала, что работает в ООО.

Задолженность ответчика ООО по заработной плате К.Н.В. составляет \*\*\* руб., компенсация за неиспользованный отпуск в размере \*\*\* руб., а также компенсация за три месяца за увольнение без причины с должности главного бухгалтера \*\*\* рублей. Указанные денежные средства ответчиком не выплачены, в своих расчетах Истец исходит из размера заработной платы, обещанной ООО по дополнительному соглашению после испытательного срока.

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



Ответчик возражал против удовлетворения исковых требований в полном объеме, по доводам и основаниям, изложенным в письменных возражениях, суду пояснил, что К.Н.В. работала в ООО в должности главного бухгалтера с <дата> по <дата>. Заработная плата истицы на дату ее увольнения, согласно штатному расписанию, составляла \*\*\* руб. Среднемесячная заработная плата за 12 месяцев, предшествующих увольнению, составила \*\*\* руб. Расчет компенсации при увольнении был сделан исходя из среднемесячного заработка за предшествующие 12 месяцев. Требования истицы о выплате ей компенсации, исходя из заработной платы \*\*\*, ничем не обоснованы.

Представленные истицей в суд документы никогда в ООО не утверждались. Справка о доходах от <дата> с пометкой «не для передачи в налоговый орган» подписана самой К.Н.В., обществом не выдавалась. Кроме того, в ведомостях ОКПО 36750352, который принадлежит иной компании, а не ООО.

Причиной увольнения К.Н.В. явился факт злоупотребления ее своими должностными обязанностями и утратой доверия к ней как к лицу, которая имела доступ к расчетным счетам общества, на которых аккумулировались денежные средства. Никакого заявления об увольнении по собственному желанию нет.

Представителем ответчика сделано заявление о подложности доказательств, представленных К.Н.В. в суд, в порядке ст. 186 ГПК РФ.

Представленные в материалы дела истицей К.Н.В. копии документов нельзя признать допустимыми доказательствами по данному гражданскому делу, поскольку соответствующими оригиналами они не были подтверждены, а также представленные копии документов различны по своему содержанию с документами, представленными в материалы дела ответчиком ООО, заверенными надлежащим образом. Также доводы представителя ответчика о том, что расчетные ведомости, составленные К.Н.В., за период с января 2016 года по ноябрь 2016 года, согласно которым оклад главного бухгалтера К.Н.В. указан \*\*\*руб., указан ОКПО 36750352, который принадлежит компании (), а не ООО, подтверждены.

Действующее трудовое законодательство РФ не содержит в себе понятия о неофициальной заработной плате.

<дата> генеральным директором ООО была утверждена должностная инструкция главного бухгалтера ООО, согласно которой главный бухгалтер обеспечивает



своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств.

С указанной должностной инструкцией истица К.Н.В. была ознакомлена в день трудоустройства, то есть <дата>, что подтверждается ее собственноручной подписью. В материалы дела представлены результаты проведения внутреннего аудита расчетов с поставщиками, подрядчиками, другими дебиторами и кредиторами от <дата>, согласно которым во время проведения аудита расчетов были выявлены несанкционированные банковские платежи. Главный бухгалтер по октябрь 2016 года имела право подготовки, подписи и перечисления денежных средств с расчетного счета. Вдобавок к этому был выявлен подлог в выписках с расчетного счета, предоставляемых генеральному директору. Доводы Ответчика, что произошло хищение в пользу юридического лица, принадлежащего Истцу, нашли свое подтверждение.

<дата> следователем по ОВД СЧ СУ УМВД России было возбуждено уголовное дело по факту хищения денежных средств с расчетного счета ООО. Причиной увольнения К.Н.В. явился факт злоупотребления ее своими должностными обязанностями и утратой доверия к ней как к лицу, которая имела доступ к расчетным счетам общества. Суд решил в удовлетворении исковых требований отказать.

**Вывод.** Полностью противоположное по своим обстоятельствам дело, и как результат — решение суда, к первому примеру. В указанном споре нашло подтверждение злоупотребление главным бухгалтером своими обязанностями (хищение денежных средств) и как следствие увольнение по причине утраты к нему доверия со стороны работодателя.

\*Дарья Царькова, юрист

Эксклюзивно для




**ЗАКАЖИТЕ НОМЕР** **№10 В ПОДАРОК**


**7447273@VK.RU**


РУБРИКА: АНОНС СТАТЬИ

# Поспешай не торопясь

*Елена Фтиц о работе с заказчиками на подбор*

 Как ваше агентство рассматривает срочное обращения клиента на закрытие вакансии уволившегося ценного сотрудника – настороженно радостно, неторопливо.... ?


 корее спокойно, подробно изучаем причину увольнения. Наше правило: поспешай, не торопясь.

 Каковы сейчас оптимальные сроки работы в одной компании таких профессий как: –seo, главбух, hrd, сейлзы, рас,..?



Елена Фтиц

— Как таковых, конкретных сроков нет, но наше агентство согласно, что работать в компании более 5 лет не стоит, т.к. происходит привыкание к месту.

 It-специалисты говорят на форумах о 1,5 года – это хорошо, а 3-перебор в одной фирме. Так ли это и почему?

— У нас нет конкретной информации о том, что говорят IT специалисты на форумах. Везде информация разная. Кто-то говорит, а кто-то на тех же форумах опровергает сроки работы в одной фирме.

## ПОЛНУЮ ВЕРСИЮ СТАТЬИ ЧИТАЙТЕ НА САЙТЕ

[HTTPS://WWW.TOP-PERSONAL.RU/NEWSISSUE.HTML?29819](https://www.top-personal.ru/newsissue.html?29819)