

У некоторых HR просто нет выбора, чтобы не быть серым кардиналом

Марина Каримова
ГК «Блок»




Главная тема: **СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

COVID-19 ушел, и всем надоело от него прятаться?

На вакансию  “Секретарь-стажер” откликнулись сотни кандидатов, из которых 99 % – сокращенные еще в марте...

Но паники среди них нет... Многие “привыкли” уже к карантину... работать если и хотят, то только на прежних условиях...

Каждый кризис особый...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 27

Надо четко понимать различия между приглашенными и «встроенными» специалистами...

Многие популярные книги настолько морально устарели, в них настолько «кондовые» переговорные и манипулятивные техники, что все, кто получил хотя бы начальные знания, сразу понимают, что ими пытаются манипулировать...

Станислав Ризов,
«ЛЕТО-НЕДВИЖИМОСТЬ»

стр. 41

Если юрист меня максимально выбесил на собеседовании, то значит, это тот самый юрист, который нужен...

Если менеджер по продажам у меня не вырвал инициативу, что он будет делать с клиентом Газпромом?...



Анна Голикова,
MEDPOINT 24

Содержание

5

СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ
Сделайте серых кардиналов «ручными»
Марина Каримова, ГК «Блок»

16

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Создавать миссию и создавать бизнес – эти два понятия идут бок о бок друг с другом.» Марк Цукерберг
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

17

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
«Съест» ли вашу стратегию корпоративная культура?
Наталья Гаршина, ГК «Русконсалт»

26

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Бизнес на доверии кончается большой кровью» Борис Березовский
Денис Шашкин, Адвокат

27

ТРЕНИНГИ
Для многих «гастролеров» главное – эффектно и красиво выступить, а за результат они не отвечают
Станислав Ризов, «ЛЕТО–недвижимость»

36

ЕСТЬ ИДЕЯ
Управление идеями. Как найти баланс между творчеством и технологиями
ВИТОВЕ

41

Трибуна HRD
Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды
Анна Голикова, MedPoint 24

45

ЛИДЕРСТВО
5 важных ключей к лидерству во времена коронавируса
Маргарита Майо, PhD

49

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Что нового можно сказать про Эмоциональный Интеллект (ЭИ)?
Олег Кивокурцев, Промобот

51

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Владимир Якуба

56

ОБЗОР КНИГИ
Сергей Елин «Форс-мажор не приговор. Правила ведения дел в эпоху стабильной нестабильности»
Владимир Шумков

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.06.2020 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 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 >

№22
(578)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин


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


Сделайте серых кардиналов "ручными"

Если мы представим какую-то крупную компанию, то там страсти творятся, похлеще чем в политике

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Как Вы себе представляете, что такое серый кардинал?

 Серых кардиналов вообще не надо воспринимать слишком негативно. Это очень неоднозначное явление. Если мы берем серых кардиналов в малом или небольшом семейном бизнесе, серых кардиналов в каких-то крупных сетевых компаниях, то это абсолютно разные люди. Соответственно, это явление может нести как много положительных факторов, так и весьма



Марина Каримова

ГК «Блок»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



негативных. Т.е. здесь, если только рассматривать какую-то конкретную компанию и говорить, что вот здесь имеется такой серый кардинал и его последствия.

УП А в вашей компании есть серый кардинал?

— По факту они есть везде. Другое дело, как с ними взаимодействовать. Т.е. почему изначально возникает серый кардинал? По разным причинам. Это может быть некий недостаток у лидера определенных качеств. Соответственно, человек хочет проконсультироваться с кем-то. Или это какой-то деструктив, т. е. человек, который в компании очень давно, у него свое сложившееся мнение о компании, которое не совпадает с другим мнением. Соответственно, он вносит некий возможный хаос. Либо это люди, которые обладают изначально природной харизмой, или те, которых просто не заметили, не выдвинули на нужную должность. Соответственно, серых кардиналов всегда хватает в каждой компании. По поводу нашей компании можно сказать, что если они есть, то с ними, как минимум, приятно взаимодействовать. Потому что серые кардиналы – самые полезные люди, особенно для HR. Это факт. И очень не хорошо, если сам HR является тем самым серым кардиналом, но именно в положительном ключе.

УП А если не в положительном?

— Если не в положительном, то он, как минимум, плохой HR. Как он будет налаживать корпоративную культуру, как он будет взаимодействовать с кем-то, если он пришел с какими-то деструктивными намерениями.

УП К сожалению, большинство HR в России подбирают людей под себя, а в идеале ведь должны под лидера фирмы? Прокомментируйте этот момент.


— Я соглашусь, что в России есть такой момент. Это, безусловно. Но дело в том, что здесь бывают проблемы в самом HR отделе. Возможно, это не профессионалы, возможно, это HR, которому дали приказ, и он обязан его исполнять, устроить на работу чьего-нибудь друга либо найти такого-то человека, такого-то знака зодиака. Т. е. огромное количество историй таких есть. Но на самом деле, HR выбирает себе не друзей, он выбирает не тех, с кем будет приятно попить кофе, поговорить, он выбирает человека чаще всего по результативности. Соответственно, поэтому принято брать рекомендации, общаться с людьми с предыдущих мест работы потенциального сотрудника. Именно таким путем, мне кажется, и возможно выбрать адекватного персонажа, и, как минимум, комментарии с предыдущих мест помогут выявить будет этот человек серым кардиналом или нет. И то




**ЕСЛИ ОНИ ЕСТЬ, ТО С НИМИ, КАК МИНИМУМ, ПРИЯТНО
ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



нельзя предсказать то, что если человек на предыдущем месте был серым кардиналом, что он будет таким же являться и на нынешнем месте.

 Вы затронули очень интересную тему. Я очень часто наблюдал, что HR в компании были серыми кардиналами. Если HR серый кардинал, то он будет подбирать под себя, чтобы этими сотрудниками было удобнее управлять именно ему, а не лидеру. Так я понимаю? Или вы можете рассказать шире?

— Для меня серый кардинал, это сугубо моё мнение, это не всегда лидер. Это человек, который, скорее всего, имеет влияние, имеет харизму. Он может быть потрясающим юмористом, но после его шутки все начинают резко задумываться о других вещах и склоняться постепенно в его сторону. Соответственно, почему HR может быть серым кардиналом? По той простой причине, что он всегда стоит между работодателем и работником. У некоторых HR просто нет выбора, чтобы не быть серым кардиналом. Потому что им надо быть и защитником работодателя, и защитником работника. Соответственно, лавировать каким-то общим мнением. И когда стоит выбор между двух огней, соответственно, HR приходится быть в каких-то моментах в тени, в каких-то играть на два фронта. Т.е. это такие стандартные вещи.

 А если HR серый кардинал в большой компании, то какие взаимоотношения с другими сотрудниками, желающими стать серыми кардиналами?

— Никто не говорит, что в компании может быть один серый кардинал. Это может быть и консультант, советник любого руководителя. Во многих компаниях бывает, что существуют младшие менеджеры, просто менеджеры, старшие менеджеры, ведущие. И, по сути, все эти люди занимаются одной и той же деятельностью. И даже их мотивация может ничем не отличаться. Но кому-то может достаться должность ведущего менеджера, дабы тот человек мог консультировать того же руководителя отдела продаж, выступать в качестве его помощника. В этом плане бывают и такие моменты.

 Леонид Кроль и тренер Баранова отвечали как то  на вопрос, как выявить серых кардиналов. Они говорили, что на совещании, когда лидер скажет «присаживайтесь за стол», возможно, серый кардинал сядет чуть позже, чем остальные. И когда лидер скажет, «давайте будем что-то делать, берите ручки, пишите», он последний это сделает. Согласны ли Вы с этим? Может быть, есть еще какие-то Ваши наблюдения?

— Согласна частично, потому что я и мои коллеги все-таки не воспри-




У НЕКОТОРЫХ HR ПРОСТО НЕТ ВЫБОРА, ЧТОБЫ НЕ БЫТЬ СЕРЫМ КАРДИНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нимаем серых кардиналов негативно. Все-таки есть и положительные серые кардиналы. Очень хорошо выявляются серые кардиналы в период каких-то кризисных явлений, в период какого-то резкого развития компании. Это факт. И эти люди чаще всего сопротивляются, первые, кто высказывает какое-то свое мнение, которое может кардинально отличаться от другого. И здесь я согласна с вышеупомянутыми лицами. Здесь это последние люди, которые могут сесть, в последнюю очередь могут подтвердить, что они согласны с изменениями, перед этим немного «пободаться» с руководителем. Но по факту так же не всегда происходит.

Бывают люди, которые, наоборот, советуют тем же руководителям – а давайте, сделаем так. Или могут сказать – я могу помочь осуществить вот это и вот это. Другое дело, что бывают люди, которых изначально можно выявить на собеседованиях, когда берёшь на какую-нибудь хорошую должность. Люди, которые имели свой бизнес. Т.е. есть такое мнение, но не всегда такое происходит, что с такими людьми может тяжело работать. Потому что некоторым тяжело воспринимать критику или понимать тот факт, что они находятся у кого-то в подчинении, что они больше не собственники. Из таких людей как раз и получаются серые кардиналы. Другое дело выйдут ли они в нормальное русло или так и

останутся этими серыми кардиналами или обратно уйдут в свой бизнес.

 Почему «войны топов» – это страшно». Проконментируйте, пожалуйста.

— Дело в том, что когда компания разрастается, часто возникает проблема, что кто-то не готов разрастаться, несмотря на огромное желание. Кто-то не сможет это сделать. Но везде должен быть очень сильный лидер. Именно лидер должен всем этим завладеть, который сможет приструнить любого топа. Если этого в компании нет, то в один момент выпадет одно подразделение, в другой момент выпадет другое подразделение. И тогда компания не будет развиваться. Поэтому здесь все просто, если за лидером готовы идти, то зачем устраивать войну топов?

Если опять-таки есть HR отдел, который видит, что происходит, то он может все рассказать собственнику, он может как-то в этом поучаствовать и урегулировать ситуацию. Здесь надо определить, кто что хочет, чтобы не было этой войны.

 А что она имеется ввиду под словом страшно?


— Страшно, потому что, как мне кажется, это разрушает любую компанию. Сколько огромных компаний



БУДУТ ПОЯВЛЯТЬСЯ СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ, КОТОРЫЕ СВОЕЙ ХАРИЗМОЙ, СВОИМ СЛОВОМ САМИ МОГУТ ВЫЙТИ СУХИМИ ИЗ ВОДЫ, А КОМУ-ТО ПРИЛЕТИТ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


закрылось, разорилось, кого-то поглотили и т. д. Не просто потому, что они выбрали неудачный объект, вложили деньги и вдруг что-то произошло. Очень часто бывает какой-то личный фактор. И огромное количество статей, где мы можем прочесть, что что-то произошло в компании, потому что кто-то с кем-то поссорился, этот случай был с одним, с другим и т. д.

 **Есть ли лекарство в такой ситуации, когда уже страшно?**

— Лекарство – иметь сильного харизматичного лидера. Лидер должен быть таким фанатом своего дела. Это человек, который работает 24/7. Т. е. если человек хочет свою мощную компанию, он, прежде всего, должен понять, сколько он в неё будет вкладывать. И потом у него уже появляются какие-то помощники, готовые обеспечить хотя бы один выходной в неделю. Но, тем не менее, лидер должен быть примером, на который все должны равняться.

Пусть даже будет несколько лидеров. Но их цепочка взаимодействия, их оргструктура должна быть весьма чёткая. Настолько чёткая, что никакой серый кардинал не смог бы на это повлиять. *Хотя встречаются такие моменты, что серые кардиналы сильно нарушают бизнес процессы, приходят новые сотрудники и*

пытаются действовать по каким-то понятным бизнес процессам, которые для этого прописаны. А выясняется, что в компании все по-другому. Т. е. изначально все должно быть чётко построено.

 **А что делать, если в компании ситуация уже запущенная? Можно ли в компании со многими направлениями выстроить систему, как Вы говорите, изначально? 20 лет назад у нас в компании была оппозиция, и были серые кардиналы.**

— Если мы посмотрим, сколько сейчас предлагают систем по становлению компании, по детализированному анализу компании и избранию какого-то пути, то многих здесь воспринимают как инфо-цыган. И также очень много людей, которые рекламируют нам американскую модель. Вам нужно делать так, и ваш бизнес будет исчисляться миллиардами долларов. Все-таки российский бизнес – это такая уникальная вещь. И 20 лет назад на западных коллег точно рассчитывать нельзя было. Но по факту, когда мы говорим о вашей сфере деятельности, она творческая.

Нельзя забывать, что за всем творческим стоит кропотливая работа. В виде того, что надо прописать каждый шаг любого человека. Без этого все




**СТАРАТЬСЯ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОНИ ТОЛЬКО
СЛУЖИЛИ ЭЙЧАРАМ И СТАЛИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМИ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

посыпится. Потому что, как минимум, если это прописно, то хотя бы есть, с кого спросить. Если человек не знает свою зону ответственности, то он всегда будет уваливать от всего, будут появляться серые кардиналы, которые своей харизмой, своим словом сами могут выйти сухими из воды, а кому-то прилетит. На самом деле так быть не должно.

И, по моему мнению, чёткость и прописанные бизнес процессы, должностные инструкции – это все важно в любой компании, какой бы не был творческий бизнес, на каком бы ни был этапе. Все равно должно быть чётко все регламентировано, постоянно это должно модернизироваться. Т. е. это факт, подтверждённый реально в компаниях, в которых я была. И это действительно многим помогает.


 **Вы** начали интервью, что сказали, что у Вас только хорошие серые кардиналы. И действительно, многие HR крупных компаний во время интервью, когда отвечали на этот вопрос, мы думали, они хитрят. Действительно, у них серые кардиналы – это их партнёры в бизнесе. Надо ли расставаться с ними, являются ли они потенциальной опасностью?

— Да, серый кардинал может внести хаос. Когда происходят изменения, он первым может озвучить мысль, которая, на самом деле, сидит у всех

в голове. Но люди либо принимают изменения и думают и эту мысль оставляют только в голове. Либо она у них проявляется как у того же серого кардинала. Это нормально. Потому что человеку необходимо время, чтобы обдумать, посмотреть с нескольких сторон. И поэтому даже в ситуации с изменениями нормально, что появляются такие серые кардиналы. Это люди, которые высказали общественное мнение, но если лидеры или HR отдел не может с этим бороться, значит, этот человек постепенно создаст хаос. И тогда уже можно говорить, что человек компании не так полезен.

Потому что если на каждое изменение он будет так реагировать, провоцировать на конфликты, на увольнения, то здесь с человеком придётся либо кропотливо работать, либо расставаться. У человека могут быть свои причины, почему он так делает. Это может быть какой-то собственный бэкграунд, и у него работали какие-то моменты, которые здесь ее работают. В этом плане, все индивидуально. Но по факту, если вы имеете серых кардиналов, то с ними нужно работать и выявить в положительном они ключе или нет. Но в компаниях не бывает все идеально. И вот эти серые кардиналы помогают тем же лидерам вырасти, развить лидеров, подтвердить свою квалификацию, пройти какие-то испытания.

Поэтому к этому надо относиться спокойно, что такие люди появляются в компании. И стараться сделать так, чтобы они только служили эйчарам и стали положительными кардиналами. Либо действовать по ситуации.

 **А согласны ли с мнением о том, что серые кардиналы уходят последними. Иногда даже вместе с директором, когда компания разоряется?**

— Честно говоря, не согласна. Но я могу согласиться с тем, что иногда эти люди могут уводить людей с собой. Такое даже во многих российских компаниях, что уходят не просто топ менеджеры, а еще и команду с собой забирают, когда реализуют подобный бизнес. Очень часто такие моменты бывают неудачными. Потому что, как я говорила ранее, человек, который в одной компании был серым кардина-

лом, у него может не получиться, и он может не быть серым кардиналом в другой компании. И очень часто происходит, что они серые кардиналы лишь в одной компании.



*Марина Каримова

Редактор: П. Кочетков

Организация, сопровождение

и согласование: А. Верещагина

Эксклюзивно для 

Приглашаю стать спикером , обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в , на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Верещагина
почта: top-personal2018@list.ru
8 (921) 258-50-63 (WhatsApp)



Справка о компании:

В 2019 году ГК «Блок» вошла в Рейтинг «ТОП-100 работодателей России», как привлекательный и открытый работодатель, успешно развивающий HR-процессы и имидж компании.

Группа компаний «Блок» образована в июне 2006 года, и с данного момента ведет свою деятельность ежегодно расширяясь и увеличивая свои показатели.

Более чем за 13 лет своей работы, Группа Компаний «Блок» прошла путь от небольшой фирмы, торгующей железобетонными изделиями в Санкт-Петербурге до крупного холдинга федерального масштаба, в структуру которого входят заводы по производству ЖБИ в Санкт-Петербурге и Южном округе, сервисные металлоцентры в Санкт-Петербурге, Севастополе, Московской области, сбытовая сеть с филиалами в Санкт-Петербурге, Москве, Краснодаре, Хабаровске, Екатеринбурге, Севастополе. Чите строительная компания по свайным и шпунтовым работам. Более 10 000 клиентов за эти годы выбрали «Группу Компаний Блок» в качестве надежного партнера для своего бизнеса.

Марк Цукерберг

"Создавать миссию и создавать бизнес – эти два понятия идут бок о бок друг с другом."

Создание миссии, наряду с логистикой, производством, продажей, подбором персонала и прочим — всего лишь один из процессов, который в каких-то бизнесах обязателен, а в каких-то нет. Например, торговые компании производством не занимаются.

Точно также, если у вас есть ясная рыночная ниша, продукт, пользующийся устойчивым спросом по приемлемой цене, нет сложностей с набором сотрудников, вы достаточно защищены от внешней среды, включая регулирующие органы, то зачем вам бесплодные размышления о миссии?! Скажем, производителю из глубинки дешевой водки миссия не нужна.

А вот если вы продаете что-то не очень важное, типа общение непонятно с кем в социальной сети, а на самом деле зарабатывает на подсовы-

вании таргетированной рекламы, плюс все время мучаетесь вопросом, что бы еще такого придумать, чтобы эту рекламу лучше кушали, но чтобы при этом к вам не было особых претензий ни с одной влияющей стороны в обществе, то да, без миссии вам никак.

Скорее всего, ваш бизнес где-то между этими полюсами. Поэтому помните, что от пустой бочки больше шума: те, кто спокойно делает устойчивый бизнес, о миссии не кричат. Не поддавайтесь на призывы ярких говорунов. А если у главы компании, собственника бизнеса, зачесалось по поводу миссии, то, возможно, дело не в бизнесе, а в его очередном «кризисе среднего возраста». Но тогда нужно ему нужно в себе разобраться. И гораздо эффективнее и дешевле это можно сделать не напрягая весь бизнес и команду руководителей никому не нужными «миссионерскими экзерсисами».

***Михаил Молоканов**, Коуч глав компаний и команд руководителей, создатель STRADIS, канд. психол. н.



«Съест» ли вашу стратегию корпоративная культура?



Наталья Гаршина

ГК «Русконсалт»

Эксклюзивное интервью для



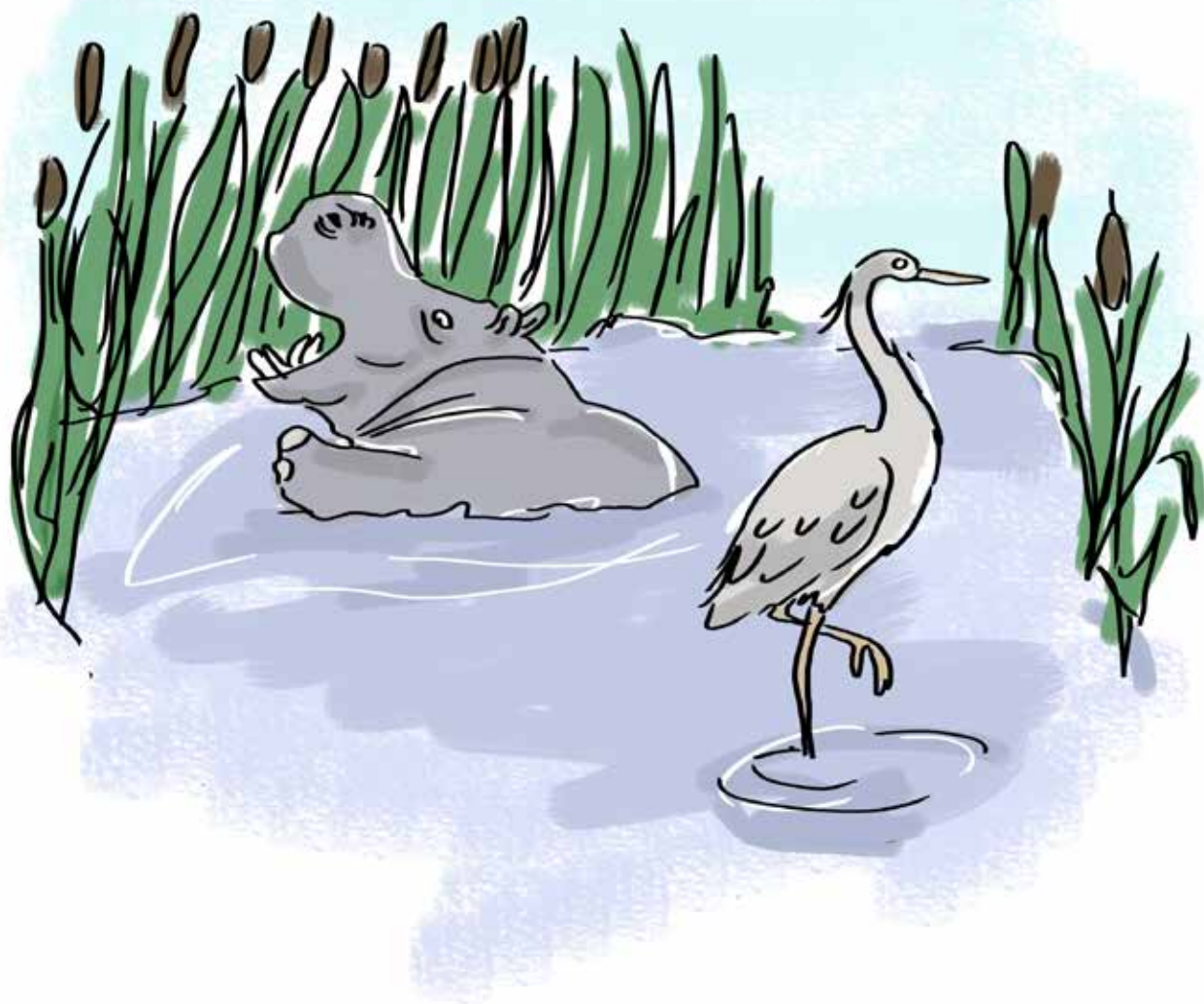
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Корпоративная культура, словно топливо для двигателя внутреннего сгорания, способна помочь бизнесу набрать нужную скорость либо, подобно болоту, затянет на дно все стратегические инициативы



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Демотивирующий стиль руководства

Для большинства российских организаций характерна репрессивная корпоративная культура. Это проявляется в преобладании упреков, выговоров, замечаний над поощрениями, высказываниями благодарности. Одним словом, в нашей отечественной культуре управления преобладают негативные стимулы. Как правило, все это дополняется отсутствием объективности в оценке действий сотрудников, поиском виноватых вместо выработки решений. Такая культура не способствует развитию организации. У работников возникает защитная реакция – выполнить функцию так, чтобы избежать наказания. А так как результат работы бизнеса – это сумма результатов всех работников, то и на выходе бизнес не получает того эффекта, который способствует высокой конкурентоспособности. В долгосрочной перспективе мы наблюдаем безразличие сотрудников, отсутствие желания улучшать свои показатели, делать что-то сверх того, что прямо предусмотрено должностной инструкцией или лежит за рамками KPI. Позиция «Это меня не касается», «А я тут причем?», «Моя хата с краю» — это следствие демотивирующего стиля управления.

Демотивирующий стиль руководства проявляется в так называемой родительской позиции (по терми-



влиянии корпоративной культуры на бизнес написано и сказано теоретиками и практиками менеджмента так много, что этого вполне хватит для того, чтобы узнать о корпоративной культуре все, и для того, чтобы окончательно запутаться. Влияние корпоративной культуры на бизнес не вызывает сомнений. И лучше, чем об этом сказал Питер Друкер, не скажешь: «Культура съедает стратегию на завтрак». Я бы сказала, что культура способна проглотить как легкий десерт не только стратегию, но и весь бизнес. Корпоративная культура может быть как драйвером развития организации, так и тормозом.

Корпоративная культура, словно топливо для двигателя внутреннего сгорания, способна помочь бизнесу набрать нужную скорость либо, подобно болоту, затащит на дно все стратегические инициативы.

Рассмотрим несколько примеров проявления корпоративной культуры в организациях. Все они оказывают влияние на эффективность бизнеса.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

логии Эрика Берна, американского психолога, автора теории транзакционного анализа, ролевых проявлений личности: «Ребенок – Взрослый – Родитель»).

Я иногда прошу руководителей привести пример их собственной метафоры роли руководителя. И часто слышу подобное: «Хороший руководитель – это как мама (или папа)». Потом я наблюдаю за тем, как ведут себя эти мамы/папы-руководители. Как правило, они играют роль Родителя – либо опекающего, либо контролирующего. Родитель-опекающий решает все проблемы своего подчиненного-неразумного дитя, лишая его возможности стать самостоятельным. Родитель-контролирующий постоянно критикует, порицает, упрекает, не доверяет. Подчиненные таких руководителей, как правило, выступают в роли детей: они ждут четкой постановки задач, требуют постоянного контроля, не предлагают никаких идей, не самостоятельны, часто безответственны и даже инфантильны.

Обычно сотрудники-дети не способны развиваться, учиться, предпочитая находиться в зоне комфорта. Они все время ждут родительского одобрения и поддержки. Корпоративная культура организаций, в которых работают руководители-родители, не способствует развитию бизнеса, так как не конгруэнтна жесткой рыночной среде,

которая требует самостоятельности, профессионализма, новых прорывных идей.

Игнорирование инициативы «снизу»

О том, как сложно инициативе пробиться снизу наверх, писал еще Николай Лесков в повести «Сказ о тульском косом Левше и о стальной блохе». Левша пытался предупредить государя о том, чтобы ружья кирпичом не чистили, «а то, храни бог войны, они стрелять не годятся».

Инициатива Левши не была доведена до государя, так как «в России на это генералы есть». В итоге произошло так, как предупреждал «косой» провидец.

Нечто подобное происходит и во многих российских организациях. Я часто встречала недоумение руководителей на предложение пригласить в проектную команду по внедрению каких-либо улучшений кого-то из рядовых сотрудников, кто работает «в гембе» (гемба – это место, где возникает проблема или где требуется улучшение). Практика спускаться в гембу является неотъемлемой частью японской управленческой культуры (кайдзен, «бережливое производство»), однако у нас не всегда реализуется. Это и понятно: для принятия важных решений у нас «генералы» имеются. Между тем



**ЛЕВША ПЫТАЛСЯ ПРЕДУПРЕДИТЬ ГОСУДАРЯ О ТОМ,
ЧТОБЫ РУЖЬЯ КИРПИЧОМ НЕ ЧИСТИЛИ, «А ТО, ХРАНИ
БОГ ВОЙНЫ, ОНИ СТРЕЛЯТЬ НЕ ГОДЯТСЯ»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рядовые сотрудники часто являются источниками очень ценной информации, которая позволяет решить много организационных проблем. Кроме того, спускаясь в гембу, японские менеджеры ищут способы не только решения проблем, но и предупреждения их в будущем. Что касается большинства российских менеджеров — то лучше бы они в гембу и вовсе не спустились... У авторитарных лидеров не хватает терпения на методичные исследования и скрупулезный причинно-следственный анализ проблем. Они принимают решения быстро «по факту», а именно: пришел, увидел, наказал. Культура страха не способствует выработке перспективных идей и инициатив.

В долгосрочной перспективе, игнорируя инициативу сотрудников, бизнес сталкивается с оттоком лучших кадров, стагнацией, остановкой в развитии. Все это приводит к низкой конкурентоспособности производимых организацией товаров и услуг. Компании, лишенные способности постоянно производить новые идеи, оценивать их перспективность и быстро внедрять, не имеют шансов на долгосрочную финансовую устойчивость на рынке. Профессиональным, нацеленным на развитие сотрудникам становится тесно в организациях, корпоративная культура которых не способствует движению вперед, раскрытию их потенциала. В результате, «генералы» остаются без

боеспособной профессиональной армии. Выигрывать сражения с конкурентами на современном рынке в такой ситуации невозможно.

Не клиентная ориентация

Однажды в одной компании я увидела на стене плакат с цитатой Сэма Уолтона, американского предпринимателя: «Существует только один босс, и это покупатель. Он может уволить любого сотрудника компании вплоть до директора, просто потратив деньги где-нибудь еще». В другой организации я видела табличку в корпоративной столовой: «Перед обедом подумай о том клиенте, который заплатил сегодня за твой обед». К сожалению, такое увидишь не в каждой компании. Возвести клиента в ранг босса для всех, включая собственников, могут «позволить» себе не все российские компании. Это совершенно иная парадигма управления. Это совершенно иной подход к управлению.

Когда мы внедряем в организацию культуру ориентацию на клиента, в том числе на внутреннего клиента, мы разрушаем барьеры между отделами и сотрудниками, что существенно продвигает всю организацию вперед. Культура по-настоящему ориентированной на клиента компании, клиентоцентричной, как принято говорить, направлена на то, чтобы поддерживать конкуренцию на внутреннем корпора-

тивном рынке товаров и услуг. Иными словами, это означает следующее: каждый сотрудник компании является для своего коллеги внутренним клиентом (покупателем и/или заказчиком) его продукта. В корпоративной культуре, ориентированной на клиента, все сотрудники понимают, что их «продукт» может оказаться не востребованным на внутреннем рынке, если не будет соответствовать требованиям внутреннего клиента. А значит, наступит время, когда продукт «бракодела» не будет оплачен.

начальником отдела снабжения отчетного документа для целей бюджетирования в экономический отдел. Оказалось, что начальник отдела снабжения не знает, как правильно внести данные в предложенную экономистами отчетную форму. А экономист полагает, что с подобной задачей должен справиться любой сотрудник. Казалось бы, что проще – согласуйте взаимные требования и договоритесь. Но так было не принято в этой компании. Экономический отдел – это финансовый центр компании, значит, все сотрудники должны беспрекословно выполнять

«МОЯ ХАТА С КРАЮ» – ЭТО СЛЕДСТВИЕ ДЕМОТИВИРУЮЩЕГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Например, если один сотрудник требует от сотрудника другого отдела какой-либо информации, то сначала он согласовывает формат и сроки предоставления данной информации. Согласование – это ключевой момент, так как в процессе обсуждения выясняется целый ряд вопросов, которые обычно тормозят бизнес-процессы: навыки сотрудников, ресурсы, полномочия, зависимость от других коллег или внешних контрагентов и т. д. Я была свидетелем конфликта в одной компании между экономистом и начальником отдела снабжения. Причина конфликта – несвоевременная сдача

его указания – так думали экономисты и искренне ожидали надлежащего исполнения. Не дождавшись, они писали докладные записки вышестоящему руководству. Подобные курьезные ситуации, вызванные отсутствием культуры согласования взаимных ожиданий, случаются во многих компаниях.

Постановка целей без учета ориентации на внешнего и внутреннего клиента приводит к зацикленности структурных подразделений (отделов, департаментов, служб и т. д.) на своих внутренних задачах, к рассогласованию целей и действий, конфликтам,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

борьбе за ресурсы. Все это тормозит компанию в развитии и снижает ее конкурентоспособность.

Осознанное поведение

На формирование корпоративной культуры влияет много факторов. Но главными носителями организационных ценностей являются первые лица компаний. В зависимости от масштаба бизнеса, это могут быть собственники или топ-менеджеры. Одним словом,

когда подвергнут анализу, рефлексии. Осознанность руководителя предполагает выбор такого стиля управления, который в данной конкретной ситуации принесет наибольший эффект. Именно так проявляется ситуационное лидерство: действовать адекватно ситуации.

У А. С. Макаренко в «Педагогической поэме» (на мой взгляд, это настольная книга руководителя) был описан случай, когда «в состоянии гнева и обиды, доведенный до отчаяния и

ВЫСТУПАЮТ В РОЛИ ДЕТЕЙ: ОНИ ЖДУТ ЧЕТКОЙ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ, ТРЕБУЮТ ПОСТОЯННОГО КОНТРОЛЯ, НЕ ПРЕДЛАГАЮТ НИКАКИХ ИДЕЙ, НЕ САМОСТОЯТЕЛЬНЫ, ЧАСТО БЕЗОТВЕТСТВЕННЫ И ДАЖЕ ИНФАНТИЛЬНЫ

те, кто непосредственно отвечает за результаты деятельности компании. Именно они формируют культуру управления, которая проявляется в системе поощрений и наказаний, способах организации бизнес-процессов, характере коммуникаций, правилах разрешения конфликтов и т. д. И здесь очень много зависит от того жизненного и управленческого опыта, который получил руководитель. А опыт, как известно, только тогда является ценным,

остервенения всеми предшествующими месяцами» педагог ударил несовершеннолетнего обитателя колонии. Это вынужденная мера привела к положительному результату – подросток осознал свое поведение и извинился перед педагогом. В практической работе руководителя бывают случаи, когда подчиненные испытывают на прочность нового начальника, игнорируют его решения, ставят под сомнение целесообразность поставленных


им задач, пускают в ход различного рода манипуляции. Рукоприкладство или ответное эмоциональное насилие – не метод выяснения отношений со взрослыми людьми. Среди способов влияния на поведение подчиненных есть и более демократичные инструменты, в том числе открытый честный диалог с сотрудником, прояснение его целей, выработка договоренностей. В практике управленческого общения нет и не может быть единого рецепта для выбора правильного стиля управления. В умении влиять на подчиненного без использования манипуляций проявляется мастерство руководителя, его soft skills – «мягкие» навыки, связанные с уровнем развития эмоционального интеллекта. Умение определить причину «ненадлежащего» поведения сотрудника и повлиять на его действия становится ключевым навыком руководителя.



Зрелый руководитель, способный к переосмыслению своего управленческого и жизненного опыта, формирует культурную среду в организации, которая помогает бизнесу развиваться. Я много раз была свидетелем мощнейшего эффекта под названием «организационная энергетика», когда заряженные на успех сотрудники совместно работают над решением какой-либо задачи, обогащая опыт друг друга и создавая уникальную ценность для клиентов бизнеса. Созданная в компании культура инноваций позво-

ляет бизнесу увеличивать свою конкурентоспособность. Созданная культура доверия способствует открытому и честному обсуждению возникающих проблем и быстрого нахождения их решений. Созданная культура обучения и развития дает возможность постоянно «прокачивать» свои навыки, анализировать прошлый опыт и оценивать его применимость в изменившихся условиях.

А как обстоит дело с корпоративной культурой в вашей компании? Есть ли в «меню» культуры вашей корпорации стратегия бизнеса?

***Наталья Гаршина, директор по персоналу и организационному развитию, партнер ГК «Русконсалт»**

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова
 Эксклюзивно для 

Приглашаю стать спикером , обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в , на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
 почта: yurova.yr@yandex.ru
 8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Борис Березовский

"Бизнес на доверии кончается большой кровью"

В 90-е годы в России было достаточно слова уважаемого человека для того, чтобы делать бизнес. Но, времена менялись, менялась ситуация и количество денег у этих людей. Порой они сам переставали быть хозяевами своей жизни и бизнеса. Рейдерские захваты, похищения и убийства этому, увы, способствовали .

При смене собственника предприятия договорённости автоматически прекращались. И например, крупная партия товара поставленная на предприятие или предоплата за поставку, либо условная доля от получаемой части доходов бизнеса уходила в новые руки.

Поэтому любой бизнес, кроме доверия партнеров, должен иметь грамотный договор и юридическое оформление. При возникновении

споров – его можно разрешить в суде, в том числе в Лондонском суде, как было в споре века: Березовский против Абрамович, где английским арбитром приходилась объяснять такие понятия из российского бизнеса, как «крыша».

Часто слышу «Да надо сначала начать, запустить бизнес, потом уже эти бумажки оформлять». Безусловно, если долго готовиться, то можно никогда и не начать. Но оформить отношения юридически – это важная часть бизнеса, иначе налоги и претензии контрагентов от ошибочных действий задушат бизнес в самом начале пути. Те, кто это понимают и обращаются ко мне за помощью своевременно – развивают и успешно ведут свой бизнес. А потом приходят уже их дети. Да, 16 лет практики, это уже тот этап, когда, при удовлетворённости клиентов работой адвоката, вместе с бизнесом передают и его контакты с рекомендациями.


*Денис Шашкин, Адвокат




Для многих «гастролеров» главное – эффектно и красиво выступить, а за результат они не отвечают

С экспертом беседовала

М. Подлесная

 **Может ли компания, работающая в сфере недвижимости, обойтись совсем без тренингов?**

 **Может** — как и работают большинство компаний, имеющих дело с недвижимостью, — на каком-то примитивном, допотопном уровне. В этой сфере очень сильный кадровый голод, и новых сотрудников приходится привлекать из других регионов, других от-

Станислав Ризов

«ЛЕТО–недвижимость»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



раслей, не из сферы недвижимости. Соответственно, у новичков полностью отсутствуют компетенции, которые нужны для того, чтобы эффективно работать.

Многие компании просто «прокачивают» через себя тысячи кандидатов, которые приезжают в Сочи в надежде на сладкую жизнь.

Наша же фирма полностью пересмотрела систему обучения, и текущая часть персонала у нас упала на 60 %. Это очень существенный показатель.

НАДО ЧЕТКО ПОНИМАТЬ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРИГЛАШЕННЫМИ И «ВСТРОЕННЫМИ» СПЕЦИАЛИСТАМИ

Плюс в нашей компании есть собственная система обучения, но мы не жалеем денег и на оплату приглашенных тренеров. Например, к нам приезжает Давид Мордашев, который создал Академию Chanel, а сейчас живет в Майами и развивает Master Card. Он обучает сотрудников нашей компании работе с клиентами класса люкс.

УП Как, по Вашему мнению, следует выбирать внешних тренеров?

— Прежде всего, внешние тренеры должны подтверждать свои ком-

петенции, и не просто каким-то бэкграундом, а чем-то доказывать. Если у тренера нет каких-то успехов, зачем его приглашать? Это первое. Второе. Приглашать тренера просто так — это бред. Главная задача — поставить цель, определить, для чего нужен этот тренер со стороны. В нашей компании мы ставим цели, а потом делаем их декомпозицию: разбираем от обратного на последовательные шаги.

Например, у нас есть цель — очень мощно и красиво зайти на рынок люкс, расширить свое присутствие на рынке luxury продаж. И, исходя уже из этой

цели, мы смотрим, какие компетенции нужно подтянуть, что для этого сделать. Нам нужно «натаскать» наших сотрудников: 1) по клиентскому опыту, 2) по антропологии «люкса» и 3) по истории города Сочи. Теперь мы уже понимаем, в какую сторону смотреть. Так, есть на рынке 15 тренеров, которые хорошо разбираются в клиентах класса люкс. Далее смотрим, какой у кого бэкграунд, сравниваем их по успехам. И вот мы начинаем выбирать.

Таким образом, сначала постановка цели, затем декомпозиция, опреде-

ление последовательности понятных простых шагов, которые ведут к цели, и только потом уже в рамках выполнения этих шагов выбор тренера, исходя из хороших отзывов, рекомендаций, послужного списка.

УИ Как Вы следите за сопровождением группы тренером после тренинга?

— Вы правильно заметили, что в этом как раз и заключается корень всех проблем при работе с приглашенными тренерами. Прежде всего надо четко понимать различия между приглашенными и «встроенными» специалистами. Для многих «гастролеров»

менее нормальный вариант, но тоже не идеальный. Почему? Любой приглашенный тренер оторван «от полей», он никогда не продавал квартиры в Сочи и может научить чему-то тому, что знает сам, — но не как продавать квартиры здесь и сейчас. Тренер может объяснить, как работать с клиентами класса люкс в принципе, без применения к какому-либо определенному рынку. А вот работать конкретно на сочинском рынке может научить только тот человек, который приобрел соответствующие компетенции именно здесь. Это очень важно, потому что тогда мы уже можем цифровизировать результаты своей работы, какие-то успехи или

ПРИГЛАШАТЬ ТРЕНЕРА ПРОСТО ТАК – ЭТО БРЕД

главное — эффектно и красиво выступить, а за результат они не отвечают. Разбираться с последствиями мы должны уже сами.

Поэтому, когда у нас проходил тренинг по развитию ключевых компетенций для руководящего состава нашей компании, мы сразу же подписали договор на посттренинговое обслуживание. Тренер должен был общаться с нашими руководителями по скайпу, давать им определенные задания, принимать отчеты и проводить совместный анализ. Это более-

неудачи, очень быстро получить обратную связь и скорректировать программу обучения персонала. Именно поэтому я до сих пор регулярно продаю как минимум по одной квартире в месяц. Для чего я это делаю? Не для того, чтобы что-то заработать, хотя, конечно, получаю за это определенное вознаграждение. Но я нахожусь «в полях», знаю, как меняется рынок, какие тенденции появились, — и я знаю, чему учить.

Другими словами, приглашенный тренер — это яркое шоу, которое нуж-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

но для передачи какого-то пакета информации. Человек, когда слушает, усваивает процентов десять полученной информации, после прохождения тренинга — процентов двадцать, но только постоянное «делание» формирует устойчивый навык. По моему убеждению, такое «делание» способен сформировать только «встроенный» в компанию тренер.

 Как **доказать**
эффективность **тренингов?**

риод времени, или увеличения в процентах продаж элитных объектов по сравнению с не элитными объектами. То есть нужны конкретные показатели, и мы уже должны работать, чтобы эти показатели изменились в ту сторону, в которую мы хотим.

У моего любимого писателя Виктора Пелевина есть шикарная фраза: «Я это делаю просто для того, чтобы показать своим ребятам, что могу себе это позволить».

Я ЭТО НАЗЫВАЮ «ЧАЙКА-МЕНЕДЖМЕНТ»: ЧАЙКА ПРИЛЕТЕЛА, НАКРИЧАЛА И УЛЕТЕЛА

— Главная хитрость многих тренеров как раз то, что они не хотят доказывать эффективность своего тренинга. Когда тренинг заканчивается, они просто спрашивают у аудитории: «Вам понравилось?» — «Да, нам понравилось». — «Отлично!» — и тренер счастливый уезжает. Я это называю «чайка-менеджмент»: чайка прилетела, накричала и улетела. Нужно обязательно цифровизировать те результаты, которые должен дать тренер. Когда у нас есть какая-то цель, мы можем понять, каким образом ее цифровизировать: добиться увеличения чека сделки, например на 30 %, или увеличения количества сделок в пе-

Мы приглашаем тренера просто для того, чтобы он шоу провел? Нет. Более правильный, более прагматичный подход — попытаться понять, какой показатель нам нужно изменить, и уже под этот показатель искать тренера, который поможет нам этого добиться.

Например, до программы обучения текучесть кадров у нас была такая-то, на такой-то день новый сотрудник выходил на первую сделку. В результате введения новой программы обучения наш штат увеличился до такого-то параметра, на столько-то процентов уменьшилась текучка, выход на первую сделку стал происходить на такой-

то день вместо такого-то дня. Это очень простые показатели, которые можно «привязать» к работе тренера и с их помощью понять эффективность проведенного тренинга.


Если хотите провести тренинг какого-нибудь личностного роста, во-первых, подумайте. Как сказал Максим Батырев, «коучинг в бизнесе — это зло». Если вы не можете его цифровизировать, понять его пользу, вам очень тяжело. Вы должны понимать конечную цель, для чего вы хотите это

у нас на каждые 100 звонков 5 неотвеченных. Сотрудники не берут трубку, потому что боятся ответить. Нам нужно, чтобы после тренинга вместо пяти был один». Если после этого тренер начнет тихо сливаться, он вам не нужен. Вы просто впустую потратите деньги на то, чтобы, «показать ребятам, что я могу это себе позволить». Если же вы с тренером сможете проработать пошаговую стратегию, как прийти к единичке, значит, это ваш тренер, который принесет пользу компании.

ПОНЯТЬ, КАКОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ НАМ НУЖНО ИЗМЕНИТЬ, И УЖЕ ПОД ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ ИСКАТЬ ТРЕНЕРА

сделать: например, увеличить присутствие на рынке, повысить уверенность наших сотрудников в успехе, снять страхи. Но в любом случае должен быть какой-то цифровой параметр.


Например, при входящих обращениях клиентов есть такой-то процент пропущенных звонков. Мы провели анализ и видим, что сотрудник не берет трубку, потому что боится общаться с клиентами. Проводим тренинг для снятия страхов, и после этого должны увидеть, что количество неотвеченных вызовов уменьшилось. Соответственно, когда мы приглашаем тренера, мы должны сразу ему сказать: «Сейчас

 **Какие навыки Вам бы хотелось еще больше «отточить» у своих сотрудников?**

— В нашей программе обучения, прописанной до 2021 года, в рамках целей, которые стоят перед компанией, оттачивание всех необходимых навыков уже заложено. Это, прежде всего, базовые навыки: работа с клиентами по телефону и при личной встрече, работа в CRM-системе, юридические вопросы, вопросы личностного роста, такие как постановка личных целей, преодоление страхов, принятие ответственности на себя, социализация.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Если мы в ходе мониторинга увидим, что какие-то параметры у нас «проседают», вот тогда будем корректировать программу обучения. Если же, например, собственник нашей компании поставит задачу стать «номером один» на рынке, условно говоря, Краснодар, тогда будем работать исходя из этой цели.

 **Как Вы контролируете менеджеров по продажам?**

— В рамках действующей у нас программы LMS (Learning Management System) каждый новый сотрудник

лефон, 4) заполнить определенную анкету по объекту, 5) в 17:00 вернуться в офис и отправить фотографии анкеты и объекта своему руководителю. И так каждый день.


Или, например, на третий день новый сотрудник изучает скрипт телефонного разговора. В рамках LMS он должен переписать скрипт «от руки», сфотографировать и отправить мне по WhatsApp. Они, рыдая, пишут, фотографируют и отправляют. Тренер со стороны не будет заниматься такими вещами. У него, как я уже говорил, «чайка-менеджмент». А если есть

НАШИ СОТРУДНИКИ ОЧЕНЬ ВЫИГРЫШНО ВЫГЛЯДЯТ НА ОБЩЕМ ФОНЕ

ежедневно изучает пять самых продающихся в нашей компании объектов. Сегодня, например, суббота (у нас суббота — рабочий день), и у нас «день Дагомыса». Каждому сотруднику выдается список объектов, которые нужно посетить, и все новички в компании, которые в настоящее время проходят обучение через LMS, собираются и дружно едут в Дагомыс. При посещении объектов нужно выполнить задания: 1) установить себе на телефон 2ГИС, 2) установить точки объекта на карте, чтобы не заблудиться, 3) сфотографировать объект на свой те-


«встроенный» сотрудник, который занимается управлением адаптацией, тогда это, конечно, работает.

Когда мы вводили LMS, мы чуть-чуть опередили весь мир. Сейчас, когда появился коронавирус, все стали учиться дистанционно, в онлайн-школах. Мы фактически создали свою онлайн-школу до того, как это стало необходимостью. У нас есть сотрудники, которые из-за карантина не могут приехать в Сочи. Человек находится в Красноярске, но благодаря LMS продолжает обучение.

 **То есть Ваша компания, по сути, предвосхитила события?**

— Это получилось само собой. Еще до карантина, когда на каком-то объекте проходила новая презентация, любой наш сотрудник мог подключить к Zoom и посмотреть ее.


Как у Николаса Талеба в книге «Черный лебедь»: ты не знаешь, каким будет «черный лебедь», но он будет. Таким «черным лебедем» стал карантин. Мы не знали, что он будет, но были готовы.

 **Как, по Вашему мнению, тренинги влияют на имидж компании через поведение персонала?**

— Влияют очень сильно. Есть такое понятие, как HR-бренд, и мы видим, как к нам идет отток сотрудников из других компаний. Переходят потому, что видят, как наших сотрудников учат, тренируют и развивают. Мы очень много занимаемся со своим персоналом, и наши сотрудники очень выигрышно выглядят на общем фоне.

Даже когда человек просто что-то слушает на тренинге, усваивает минимум информации, у него все равно расширяется кругозор, улучшается способность к общению (мы проводим тренинги и по развитию речи). Для этого мы приглашаем специалиста, который работает с одним из трех

крупнейших колл-центров в России. Это очень важно, поскольку мы очень много работаем по телефону.

 **Какие темы тренингов, по Вашему мнению, устарели, а какие пришли к нам с Запада слишком рано?**

— Прежде всего, повторюсь, «коучинг в бизнесе — это зло». Нужно очень четко понимать, зачем заниматься с персоналом такими вещами, потому что это может привести к тому, что сотрудники потеряют какие-то ориентиры. Также есть очень много тренингов, которые нам просто непонятны: тренинги, связанные с толерантностью, с расовой терпимостью и т. д. На мой взгляд, это бессмысленная трата времени, и подобные насаждаемые тренинги технически не нужны. В России совершенно другой менталитет. У нас абсолютная межнациональная мешанина, которая всех устраивает.

Есть очень много тренингов, связанных с техниками продаж и переговорами. Если немного заглянуть в историю, то самые первые тренинги по переговорам разрабатывались еще в 1947 году, причем специально для манипуляций профсоюзами.

Многие популярные книги настолько морально устарели, в них настолько «кондовые» переговорные и манипулятивные техники, что все, кто получил хотя бы начальные знания, сразу по-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нимают, что ими пытаются манипулировать.


Люди сейчас реально стали более продвинутыми в этом отношении по сравнению с тем, что было раньше.

Нужно четко понимать, что более актуально, более современно. Например, когда я учился в США, я осваивал методику Стивена Кови. Но то, что Кови сочинял тогда — это Америка пятидесятых годов, а мы живем в России в XXI веке.

МНОГИЕ ПОПУЛЯРНЫЕ КНИГИ НАСТОЛЬКО МОРАЛЬНО УСТАРЕЛИ, В НИХ НАСТОЛЬКО «КОНДОВЫЕ» ПЕРЕГОВОРНЫЕ И МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ТЕХНИКИ, ЧТО ВСЕ, КТО ПОЛУЧИЛ ХОТЯ БЫ НАЧАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ, СРАЗУ ПОНИМАЮТ, ЧТО ИМИ ПЫТАЮТСЯ МАНИПУЛИРОВАТЬ

По этой причине мы категорически против всех манипулятивных техник. Мы считаем, что человек чувствует попытки манипулировать им, и это отталкивает его, не помогает продать ему квартиру. Для нас сейчас основной метод работы — это сторителлинг (storytelling), а не какие-то манипуляции.

К тому же следует очень внимательно посмотреть, откуда растут корни того, чему учит вас тренер. Одно дело, если он вас обучает ведению переговоров по методологии Джима Кэмпбелла, и другое дело — методология Кеннеди.

 В некоторых компаниях есть традиция привлекать к проведению тренингов собственных топ-менеджеров и сотрудников с большим опытом работы. Как Вы относитесь к такой практике?

— Очень положительно, поскольку здесь есть много плюсов. Первый плюс в том, что младшие сотрудники видят возможность добиться такого же результата. Во-вторых, опытные сотрудники могут рассказать действительно какие-то очень полезные вещи. Третье — новички видят опытных сотрудников и понимают, у кого можно попросить совета.






Естественно, так принято и в нашей компании и является нормой нашей работы. Взаимодействие новичков с опытными сотрудниками всемерно поддерживается, и мы стараемся, чтобы оно осуществлялось по максимуму — как в формате тренингов, так и в формате межличностного общения. Для нас это крайне важно, и мы это отслеживаем.

На седьмой день в соответствии с LMS к каждому новому сотруднику прикрепляется наставник. С одной стороны, это максимально ускоряет процесс адаптации, а с другой стороны, увеличивает чек сделки. Новичок, видя, как опытные коллеги зарабатывают совсем другие деньги, начинает думать, что и сам на это способен, — и чек сделки растет. А если он не верит, что такое возможно, то начинает занижать свои амбиции, а это бессмысленно и бесперспективно. Если можно

зарабатывать больше, зачем зарабатывать мало?

***Станислав Ризов,**
директор по организационному
развитию компании
«ЛЕТО–недвижимость»

Организация, сопровождение
и согласование: **А. Юрова**
Эксклюзивно для 

Приглашаю стать спикером ,
обратившись ко мне. Профессионально
помогу выбрать тему, провести интервью,
отредактировать и опубликовать в ,
на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Справка о спикере:

Физик, имеет также высшее педагогическое образование. Работал в США (компания Tenak Automatic), в Бельгии. В настоящее время директор по организационному развитию компании «ЛЕТО–недвижимость», занимается внедрением внутрифирменных стандартов, в том числе по развитию персонала. Профессиональную карьеру в компании начал в возрасте 45 лет в качестве риелтора, затем последовательно занимал должности куратора, заместителя руководителя отдела, руководителя отдела.


Справка о компании:

Компания «ЛЕТО–недвижимость» более 5 лет занимается продажей недвижимости в Сочи. В ней работает около 200 сотрудников, каждый из которых прошел десятидневную процедуру адаптации в соответствии с внутрифирменным курсом Learning Management System (LMS). В компании также реализуются программы развития и повышения квалификации сотрудников.

ЕСТЬ ИДЕЯ

Управление идеями. Как найти баланс между творчеством и технологиями

ЕСТЬ ИДЕЯ

 Многие понимают управление идеями как сбор рационализаторских предложений, которые проходят экспертную оценку в компании, а потом или отсеиваются, или последовательно внедряются в бизнес-практику. Однако сегодня автоматизация и расширение HR-функционала меняют представление и о бизнес-идеях, и о системах управления ими в компаниях. Идеям уже тесно в «ящике для предложений», и они требуют правильно спроектированной среды, которая, с одной стороны, вовлекает сотрудников и побуждает их к творческому поиску, а с другой – группирует, фильтрует и задает маршрут каждой инициативе. Как и в любых новациях, мы встречаем «перекосы» и в этой сфере: полуживые системы, которые хорошо продуманы с точки зрения IT, но почти не вовлекают людей, и хаотичные творческие всплески, результаты которых покоятся в Excel-таблицах

ВІТОВЕ

и презентациях или просто забываются на флипчартах мозговых штурмов.

Как найти баланс технологических решений и творческих импульсов компании – этот вопрос стал главным на организованном ВІТОВЕ и «КОРУС Консалтинг» консалтинговом марафоне.

Как компании работают с идеями сотрудников?

Эксперты выделяют три ключевых подхода к управлению идеями, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками.

Централизованный подход. Он ориентирован на реализацию небольшого количества идей со значительным экономическим эффектом. Такие идеи можно назвать проектными инициативами, и они нуждаются в детализации. В компании формируется сквозная система, транслируются единые правила приема и обработки идей, принятия итоговых решений. Автор идеи производит расчеты и обосновывает, как именно его замысел может быть реализован. Конечно, авторы таких инициатив получают хорошее поощрение.

Универсальный подход. Он применим для практически любых идей – и больших инициатив, и мелких предложений по улучшению процессов. В этом случае система управления идея-

ми выполняет роль фильтра. При таком подходе главной проблемой оказывается огромное количество предложений. Масштабные идеи принимаются в свободной форме наряду с остальными и оцениваются по общим критериям, но в дальнейшем они должны пройти стадию инициативы с экономическим обоснованием и описанием способов реализации.

Децентрализованный подход. Он удобен при активном поступлении небольших и несложных для реализации идей. Это своего рода эволюция ящиков для предложений. В рамках подразделений выделяют ответственных, которые занимаются сбором, обработкой и передачей идей экспертам, а также принимают решения о поощрении авторов. Централизация при таком подходе минимальна. Обычно в рамках компании проводятся аудиты для выявления лучших практик и успешного их каскадирования. Главной проблемой при таком подходе является мотивация сотрудников и качество собираемых идей.

Что делать, если сотрудники предлагают похожие идеи?

Каждый, кто когда-либо занимался развитием банка или биржи идей, понимает, что по мере того, как число подаваемых сотрудниками предложений растет, увеличивается и число «дублей» – похожих идей. Сказать со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



труднику, что его идея не «первой свежести»? Конечно, это не выход, так как подобная позиция компании сразу же скажется на вовлеченности.

Эксперты ВІТОВЕ выделяют два самых продуктивных подхода.

Тиражирование идей. Этот подход стимулирует сотрудников к тому, чтобы оценивать идею другого подразделения и предлагать ее внедрить в своем. Такой «плагиат» выгоден крупному бизнесу, так как способствует внедрению улучшений и обмену лучшими практиками. «Плагиаторы» поощряются за проработку инициатив, а их опыт служит примером для остальных.

Автоматическая фильтрация идей по ключевым словам. Такой подход требует развитой IT-системы для управления идеями. Техническое решение позволяет группировать похожие идеи прямо «на входе», чтобы потом экспертная команда могла сформировать массив похожих предложений в одну качественную проектную инициативу. Ценность такого подхода в том, что одна идея может быть описана по-разному, и авторы могут дополнять друг друга, предлагая различные пути реализации, из которых потом можно выбрать самый легкий и самый эффективный.

Каковы требования к IT-системе управления идеями?

Внедрение цифровых решений в области управления идеями – главный тренд последних лет. Однако IT-часть должна быть подчинена общей методологии управления идеями, она формируется не сама по себе. Часто бизнес совершает ошибку в погоне за передовыми решениями и не учитывает, что главным критерием широкого применения остается удобство для пользователей. «КОРУС Консалтинг» выделяет пять ключевых требований к IT-системе, объясняя почему многие компании сегодня недовольны той системой, которая у них есть.

1. Система должна быть всегда под рукой. Идеально, если идею можно подать через мобильное устройство. Это может быть чат-бот, приложение на телефоне или просто страница на корпоративном портале.

2. Система должна уметь не только собирать идеи, а помогать управлять ими. При большом количестве предложений их трудно группировать и распределять по экспертным командам для оценки. Современные IT-системы отлично справляются даже с идеями в свободной форме. Они сразу могут отнести ее к конкретной категории, задать ей нужный маршрут и уведомить автора о рассмотрении, оценке, а потом и об итоговом решении.

3. Система должна показывать статус идей. Если она непрозрачна для авторов, их вовлеченность теряется. Они должны понимать, что происходит с идеей после того, как ее подали. Это могут быть и рассылки об изменении статуса идеи, и иконки на портале, и объявления в чат.

4. Система должна мотивировать людей к тому, чтобы они подавали идеи. Часто рейтинги называют спорным инструментом, но, как правило, спорят не о самом инструменте, а о его применении. Рейтинги, равно как и геймификация, эффективны тогда, когда их правильно применяют.

5. Система должна своевременно выгружать аналитику и отчетность, давая понять, какой экономический эффект дают идеи, какие подразделения более активны, какие направления сигнализируют о потере вовлеченности и снижении качества идей.

Можно ли управлять идеями без IT-решений?

Автоматизация усиливает систему, и это становится очевидным, когда мы обращаемся к конкретным примерам.

Культурная традиция. На крупных предприятиях Ростеха уже давно сложились системы управления идеями, которые обходятся без электронных порталов и поддерживают-

ся сильной корпоративной культурой. Каждый сотрудник знает, что дважды в год проходит комитет, к которому можно как следует подготовиться и представить на нем свою идею.

Agile-команды. В ноябре 2019 года банк «Открытие» запустил пилотный проект для двух подразделений, взяв за основу agile-подход. Кросс-функциональные команды сами генерировали идеи и сами же их реализовывали. Буквально через месяц они показывали минимально жизнеспособный продукт, сверялись с клиентами и анализировали обратную связь, понимая, что можно улучшить. Так, одна команда занималась оформлением инвестиционных продуктов в мобильном приложении банка, а вторая – возможностью для ИП открыть расчетный счет онлайн. В рамках agile-подхода такая работа с идеями – стандартный механизм.

Однако эти примеры можно рассматривать скорее, как частные случаи. Ведь если взять во внимание ритейл, то без специальных инструментов добиться устойчивых результатов будет сложно. В «Газпромнефть–Альтернативное топливо» сотрудники АЗС подают свои идеи на портал, исходя из своего взаимодействия с клиентами. Потом многие из этих идей передаются в работу agile-командам. Таким образом, после позитивной оценки идея реализуется очень быстро.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Многое зависит от корпоративной культуры и тех целей, которые компания перед собой ставит. Опыт ВІТОВЕ показывает, что IT далеко не всегда может решить проблему генерации идей, если существуют культурные и психологические барьеры: страх оценки, страх быть первым, недоверие со стороны менеджеров среднего звена, отсутствие авторитетного лидера, который бы подчеркивал значимость новых идей для всей компании. Эти барьеры преодолеваются продуманной коммуникативной кампанией и геймификацией: исследуется то, какой хотят видеть систему управления идеями сотрудники, транслируются сообщения руководства и истории успеха – как образы того, что бизнес хотел бы получить от людей и за что он готов их поощрить.

Сегодня в нашем распоряжении множество цифровых инструментов для построения и развития систем управления идеями. Но в поисках баланса между творчеством и технологиями важно помнить, что центр любой системы управления идеями – человек. Без него самые дорогие IT-решения бессмысленны, так как сами по себе они не принесут компании ни одной идеи.

К таким выводам пришли эксперты консалтона «Есть идея! От ящиков для предложений к системе управления идеями».

Консалтон (консалтинговый ма-
рафон) – формат виртуального кругло-
го стола, разработанный ВІТОВЕ спе-
циально для тематических экспертных
дискуссий. Любой из участников он-
лайн-встречи может занять свободное
место за виртуальным круглым столом
и рассказать коллегам свою практику,
метод, технологию или подход.

Благодарим консультанта ВІТОВЕ На-
река Степаняна, руководителя направ-
ления коммуникационных стратегий
Практики корпоративных коммуника-
ций ВІТОВЕ Александру Лысак, ди-
ректора департамента корпоративных
сервисов ГК «КОРУС Консалтинг» Ан-
тона Боброва, куратора системы идей
в Блоке разведки и добычи «Газпром
нефти» Вадима Борисова, директора
департамента подбора и развития пер-
сонала банка «Открытие» Татьяну Гом-
зякову, руководителя направления раз-
вития бизнеса Ростех Игоря Шевченко,
руководителя Фабрики идей дирекции
региональных продаж «Газпромнефть-
Альтернативное топливо» Александру
Сюсину, директора по персоналу «220
Вольт» Марию Смирнову за участие в
консалтоне и помощь в подготовке ма-
териала!


***ВІТОВЕ**

Эксклюзивно для 

Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Под кого HR должен подбирать людей, под лидера компании или под непосредственного начальника?

 Для себя решила эту проблему так. Я действительно для себя поняла, когда хотела построить карьеру в крупных международных компаниях, что это не моя орг. среда. Я решила эту проблему очень просто. Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды. И тогда это вообще очень просто. На данный момент я работаю с непосредственным руководителем, взгляды, понятное дело, что на 100 % идентичны не могут быть. И в прошлой компании мы совпадали по ценностям, по тому, как мы смотрим персонал. Как я обычно захожу в компанию? Я сначала общаюсь с лидером, когда меня приглашают. И понимаю, насколько это во-



Анна Голикова

MedPoint 24

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обще отвечает моим ценностям. Если я понимаю, что, да, и есть возможность докрутить. Потом я всегда делаю анализ корпоративной среды, на каком уровне, есть ли там теория спиральной динамики. Она не совершенная, но через цвета, которые там есть: фиолетовые, синие, красные организации, оранжевые – позволяет понять общую канву корпоративной среды. Важна открытость, но многие так не считают. Поэтому на совещании, если ты открыто о чем-то скажешь, тебя к стенке. Т. е. это берется из того, как проводится совещание,

мый юрист, который нужен. Т.е. я понимала психотип людей, здесь он должен быть схожим со мной, здесь он должен отличаться. Я понимаю, что юрист должен придирается к деталям, уточнять и тыкать меня носом, если я что-то не так сделала. Так же и менеджер по продажам должен у меня вырывать инициативу в беседе.

Если менеджер по продажам у меня не вырвал инициативу, что он будет делать с клиентом Газпромом? Т.е. подбирать в соответствии с теми психотипа-

ЕСЛИ ЮРИСТ МЕНЯ МАКСИМАЛЬНО ВЫБЕСИЛ НА СОБЕСЕДОВАНИИ, ТО ЗНАЧИТ, ЭТО ТОТ САМЫЙ ЮРИСТ, КОТОРЫЙ НУЖЕН


как люди коммуницируют. И люди сами, когда мы выявляли ценности, их писали. Это командная работа, вот мы выявили ценности, мы знаем, что это наш культурный код, условно. И я людей стараюсь подбирать под культурный код.

Понятно, что не на 100 % соответствие, но какие-то ключевые вещи. Но того, под кого выбирать? Я считаю, что есть, условно, hard skills. Я анализирую, что если юрист, то какой он должен быть. Вероятно, у меня психотип другой. У меня даже была шутка, что если юрист меня максимально выбесил на собеседовании, то значит, это тот са-

ми, какие у него обязанности, каким он должен быть, чтобы их хорошо выполнять, какими он должен обладать личными качествами, какими он должен обладать навыками. И дальше у меня был опыт в прошлой компании, был эксперимент подбирать не под руководителя, а, наоборот, из серии, «чтобы руководителю не было скучно». И это дало плохие результаты. Я считаю, что нужно подбирать под руководителя. Не так, чтобы идти на компромиссы. Мы понимаем, что человек не справился с задачами, но у них общий интерес, они болеют за «Спартак». Нет. Нужно, чтобы все равно была видна химия. Потому что я даже

на себе знаю, когда с подчиненными человеком нет химии, ты пытаешься, настолько много сил уходит. Я как любой HR убеждена, что нет хороших, нет плохих людей, есть подходящие и неподходящие. Если у руководителя с подчиненными нет вообще химии, они на разных полюсах, они не понимают друг друга, им нужно на коммуникации тратить 80 % времени. Я не понимаю, зачем это делать. Т. е. я смотрю вот эту связку, есть она или нет.

Естественно, я смотрю на соответствие психотипу по занимаемой должности. Т. е. если это финансист, он

 У одного крупного банка по слухам и наблюдениям очень интересная тактика. Они особо не мучаются с собеседованиями на линейные позиции и берут всех, кто по критериям подходит, берут немного больше, чем надо людей. И не мучают их контролем, но контроль идет, т. е. висят видеорекамеры, оценивают руководители. И СБ всех видит, составляет заметки на каждого сотрудника: сколько был на работе и т. д. И потом это сравнивается с описанием начальника. Ваш комментарий?

— Я читала в изданиях про один из таких методов. Набирают людей и смо-

ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ У МЕНЯ НЕ ВЫРВАЛ ИНИЦИАТИВУ, ЧТО ОН БУДЕТ ДЕЛАТЬ С КЛИЕНТОМ ГАЗПРОМОМ?

должен быть внимателен к деталям, он должен табличками мыслить. Если нам нужен более самостоятельный, я смотрю на соответствие самостоятельности, где он брал инициативу. Если у нас ценно открытость, честность, то тоже смотрю, насколько человек будет этому отвечать. Если он ошибется – он промолчит об этом или скажет руководителю. Т. е. я смотрю какие-то ключевые вещи, которые для нас важны. Смотрю на химию между подчиненными и руководителем. И прикладываю к нашему культурному коду.

трят, кто выживет, кто не выживет. И есть компания, у них в коммерческом департаменте есть такая линия. Условно, 30 человек в отделе. Кто в течение одного-двух месяцев находится под красной чертой показателя, они понимают, что это увольнение. С этим даже не поспоришь. Они постоянно в таком стрессе. Это тоже характеризует корпоративную культуру. Про то, что Вы говорите, у меня возникла мысль, что это нарушает мою ценность: открытость и честность. Людям говорить: «Приходите и работайте», потом мы за ними следим, а потом неожиданно – ты не ра-

ботаешь. На что можно получить ответ – мы же не договорились о правилах. Я все время отвечаю, что я достаточно ленивый HR. Стартапу, конечно, можно так сделать, но это, соответственно, нужна СБ, которая за этим будет следить, нужно расширять кадровый департамент, который будет заниматься и набирать большее количество людей, кадровая служба, которая будет их оформлять. А зачем это делать? Я всегда наблюдаю за реакцией, когда честно рассказываю, какие у нас есть плюсы, какие у нас есть минусы. В том числе, что это не работа с 9 до 18. В том числе, что придется брать на себя ответственность за определенные вещи. Если я по реакциям вижу, что это не то, что ему нужно, то лучше его не брать. Т. е. для меня тот метод, о котором Вы рассказываете, в рамках быстрорастущей организации я бы не стала этот метод там применять. В коммерческом департаменте понятно, что менеджеры по продажам себя очень хорошо продают. И, действительно, не всегда по собеседованию можно выявить, насколько он будет успешен. Мы

занимаемся собеседованием достаточно тщательно, мы не берем кого попало. Но потом по итогам полугодовой аттестации кто-то может ее не пройти по показателям. Если говорить про открытость, то для меня приоритетнее открытость на собеседовании, рассказать о требованиях, договориться о правилах. И потом у меня есть больше прав сказать: «Мы же с тобой договаривались, что ты выполняешь вот это, вот это, вот это. Мы с тобой договаривались, что ты работаешь. Я делаю тебе последнее предупреждение». Или если уже было последнее предупреждение, тогда мне гораздо проще объяснить, почему мы расстаемся. И технику позитивных увольнений я тоже активно осваиваю.

***Анна Голикова, HR директор
компании MedPoint 24**

Редактор: П. Кочетков

Организация, сопровождение

и согласование: А. Юрова

Эксклюзивно для

Справка о спикере:

У MedPoint24 флагманский продукт - это проведение медосмотров: предрейсовых, послерейсовых, предсменных, послесменных. Как все это устроено. У нас есть программно-аппаратный комплекс, который стоит у клиента. Водитель подходит к этому комплексу, там есть инструкции, что ему нужно делать: авторизоваться, как померить температуру, как померить давление и др. параметры. Он все это проходит, данные уходят на удаленный рабочий стол медику, который принимает решение о допуске сотрудника к рейсу или смене. Также у нас есть общественная сеть (сейчас в основном ей пользуются водители такси) на АЗС и СТО. И если говорить о перспективах, во-первых, в России согласно данным Росстата порядка 7 млн водителей, если не больше. У нас в сутки проходят порядка 20 тыс. осмотров. Мы адекватны, мы прекрасно понимаем, что не все перейдут на эту систему, и не все будут проходить честно эти осмотры. Поэтому в этом году мы себе ставим планкукратно вырасти по количеству осмотров. Т.е. емкость рынка еще не захвачена, мы находимся на условной стадии раннего большинства. Т.е. рынок, если мы берем рынок стройматериалов, который уже изъезжен вдоль и поперек, иногда закупщики не понимают, чем отличаются масла от 15 производителей. Т.е. это такой уже красный, алый рынок. У нас емкость рынка еще достаточно большая. Если говорить дальше, я могу позже сказать, насколько это возможно в будущем. Если брать смежные направления, это тот же самый техосмотр. Потому что водители, которые выходят ежедневно в рейсы, должны так же регулярно проходить техосмотры. Это тоже занимает время. Также есть закрытый контур: точки, где высокая пиковая нагрузка на мед. персонал, где с интернетом сложновато, наши комплексы служат для увеличения скорости работы фельдшеров (данные сохраняются автоматически, нет бумажной волокиты и пр.) Понятно, что мы думаем о онлайн консультациях, в сторону теле медицины, т.к. у нас большой штат медиков. Здесь по нашему продукту еще не все сыграно, и мы сейчас работаем с основными нашими задачами на 20 год. Мы стартовали 3 года назад как стартап в телепродукте. Сейчас есть список доработок, улучшений комплектующих, т.е. нужно довести его до блеска с учетом потребности крупных клиентов. У нас есть аппаратно-программные комплексы, они большие, часто в точках выпуска нет столько места. Мы там работали над такой вещью, как мобильные чемоданы, чтобы можно было то в одно место, то в другое место положить.

5 важных ключей к лидерству во времена коронавируса



Маргарита Майо

PhD

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Физис коронавируса – это новая проблема, которая требует лидера нового типа – стрессоустойчивого, гибкого, дальновидного, способного к самоанализу и излучающего уверенность в себе и в своей команде. Наше поколение никогда не переживало такого серьезного мирового кризиса. В дополнение к человеческой трагедии, 170 стран, по прогнозам, войдут в рецессию в этом году во время наихудшего экономического кризиса со времен Великой депрессии.

Победа в войне с коронавирусом требует координации индивидуальных и коллективных усилий. Лидеры во времена кризиса более необходимы, чем когда-либо, потому что они поощряют индивидуальные усилия и координируют коллективные действия. Это не время для авторитаризма и приказов. Наоборот, пришло время для сотрудничества. Исследования управления во времена кризисов показывают, что когда лидеры сотрудничают со своими командами, проблемы решаются лучше и быстрее.

Это не простая задача. Мы живем в атмосфере недоверия к бизнесу и политическим лидерам. Персоналистическое отношение некоторых ли-

деров, принимающих односторонние и авторитарные решения, вызывает недоверие. Например, “Барометр доверия Эдельмана 2020” показывает, что 66% респондентов в 28 странах не доверяют своим социальным лидерам в решении проблем.

Как быть эффективным лидером в кризисе коронавируса?

1. Демонстрируйте эмпатию:

Важно компенсировать социальную дистанцию более тесными межличностными отношениями. Найдите минутку в начале встреч, чтобы узнать, что ваши подчинённые думают о текущей ситуации. Поинтересуйтесь здоровьем членов вашей команды и их семей. Отрицание проблем – это защитный механизм, который имеет пагубные последствия для команды, поскольку он не создает безопасного психологического климата, в котором можно открыто говорить о трудностях. Спросите ваших сотрудников об их целях, как профессиональных, так и личных. Примите тот факт, что самыми распространёнными чувствами при такой неопределённости будут беспокойство и одиночество. И помните, что кризисные ситуации, если ими управлять, демонстрируя эмпатию, – это возможность создать узы доверия,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





2. Выработывайте стойкость духа в команде с помощью положительной коммуникации

Столкнувшись с неприятностями, оптимизм является лучшим инструментом для повышения стойкости. Стойкость подобна мышце, которую можно тренировать. Найдите сильные стороны в каждом члене вашей команды и адаптируйте свой стиль и формат общения к их предпочтениям. Каждый человек по-разному реагирует на кризисы. Использование одинакового формата общения не работает. Экстраверты нуждаются в большем количестве видеоконференций и телефонных звонков; в то время как интроверты предпочитают письменное общение по электронной почте. Но независимо от формата, содержание общения должно быть ориентировано на реалистичный оптимизм. Выразите слова ободрения и покажите свет в конце туннеля. При работе над командным духом просто помните, что эмоции заразительны.

3. Управляйте стрессом

Стресс – это очень человеческий ответ на кризисную ситуацию, подобную той, которую мы испытываем. Лучший способ справиться со стрессом – это открыть для себя что-то новое. Например, удалённая работа является для многих новым

способом работы, который требует изучения новых технологических инструментов, таких как Zoom и адаптации к новым формам общения. Обучение – это один из способов познания себя. Это заставляет вас узнать свои таланты, а также свои ограничения. Очень важно чувствовать себя комфортно, спрашивая и обращаясь за помощью, когда она вам нужна. Кроме того, удалённая работа требует хорошего управления временем. Важно иметь режим работы, где соблюдаются перерывы. Удалённая работа нарушает физические границы между работой и семьей. Установите чёткое время общения с вашей командой, желательно короткое, но частое. Кроме того, физические упражнения помогают улучшить работоспособность и здоровье. Поощряйте вашу команду включать фитнес-тренировки на дому в свой распорядок дня.

4. Формируйте коллективное видение

В дополнение к решению текущих проблем, ищите возможности для улучшений в будущем. Хотя на первый взгляд это может показаться сложным, подобные ситуации могут служить импульсом для улучшения нашего сосуществования. Настало время вспомнить миссию и ценности вашей организации. Теперь более чем когда-либо каждый

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

член команды должен идентифицировать себя и гордиться командой и организацией, к которой он принадлежит. Сейчас не время быть микро-менеджером, который делит задачи на мелкие части и контролирует процесс, выискивая ошибки. Настало время лидерам осмыслить работу команды в целом, чтобы праздновать и делиться каждым общим небольшим успехом. Не забывайте почаще сообщать о социальных последствиях вашей работы.

5. Познайте себя, чтобы вести других

Это самый важный навык, но, возможно, самый сложный. Вы можете мотивировать и передавать уверенность другим только тогда, когда вы знаете себя и руководствуетесь своими собственными ценностями. Обычно наша повестка дня насыщена деятельностью и оставляет нам мало времени для размышлений. Воспользуйтесь самоизоляцией для самоанализа. Подумайте о своём личном опыте. Запишите критические события в вашей жизни и уро-

ки, которые вы извлекли из них. Вы можете поделиться вашим опытом с вашей командой. Это поможет Вам стать более эффективным и аутентичным лидером в будущем.

В эти моменты беспокойства и неуверенности люди обращаются к лидерам за надеждой и ответами. Лидеры во времена кризиса, подобные нынешнему, важны не только своими действиями, но и тем, какой отклик они найдут в умах и сердцах своих подчинённых.

***Маргарита Майо, PhD**

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Маргарита Майо, доктор философии (www.margaritamayo.com), кандидат психологических наук и стипендиат Фулбрайта в Гарвардском университете, профессор лидерства в бизнес-школе IE, автор отмеченной наградами книги "Yours Truly: Staying Authentic in Leadership and Life" Лектор, признанный Thinkers50 одним из лучших мыслителей в мире бизнеса.

Что нового можно сказать про Эмоциональный Интеллект (ЭИ)?



Олег Кивокурцев

Промобот

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эмоциональный искусственный интеллект характеризуется тем, что анализирует эмоции человека по 2 основным параметрам: распознавание лица, с помощью которого определяются эмоции человека, распознавание голоса, с помощью которого определяется тональность высказывания и её эмоциональный окрас. Он служит для того, чтобы оценить поведенческие факторы у человека и, в дальнейшем, принять решение либо о его трудоустройстве, либо о возможных угрозах в местах повышенного скопления людей, либо в целом о настроении человека в каком-либо месте.

В своей компании мы также используем данные, на CES-2019 мы представили робота, который распознавал эмоции.

Эмоциональный искусственный интеллект интенсивно развивается, системы видеонаблюдения активно оснащаются механизмами по распознаванию эмоций. Эта область, на сегодняшний день, очень перспективна. За последние 5 лет индустрия активно продвинулась в части расширения возможностей нейронных сетей за счет непрерывного обучения, с помощью технологий больших данных распозна-

вание эмоций получается достаточно точным. Это позволило использовать данную технологию не только в индустрии безопасности, но и в ритейле – для анализа поведенческих сценариев потребителя. Также планируется использование подобных систем в медицинской сфере для постановки диагноза на основе эмоциональной составляющей пациента.

В целом, помимо расширения возможностей нейронных сетей и появления новых индустрий данная технология векторов развития не имеет, но стоит отметить, что уже сегодня распознавание эмоций – это одна из реальностей нашей жизни, которая будет активно распространяться и в будущем.

***Олег Кивокурцев**, директор по развитию компании **Промобот**

Организация, сопровождение

и согласование: **А. Юрова**

Эксклюзивно для



Приглашаю стать спикером , обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в , на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



УИ Что нового можно сказать про ЭИ?

2020 -й год идёт по не совсем стандартному сценарию. Ворвавшийся в нашу жизнь коронавирус заставил нас изменить отношение ко многим вещам, в частности, к эмоциональному интеллекту. Если раньше люди особо не задумывались над тем, что его нужно развивать, считали, что есть вещи поважнее, и что это всё для бизнесменов и менеджеров, то теперь ситуация другая. Настало осознание: управлять эмоциями нужно всем.

Бизнесы терпят убытки (если не закрываются) и вынуждены перестраиваться. Сотрудники уходят в отпуска либо переходят на «удалёнку», при том что дома могут быть маленькие



Владимир Якуба

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дети и не совсем рабочие условия. Плюс режим самоизоляции тоже накладывает свой отпечаток: невозможность нормально отдохнуть, перезагрузиться провоцирует снижение мотивации и возникновение хронического стресса.

Сохранить позитивный настрой и эффективно работать в новых условиях действительно непросто, потому что в этот период становятся видны все шероховатости: что в бизнесе, что в отношениях. Обостряются заболевания нервной системы. И здесь важно воспитать в себе навык правильного реагирования на стресс, чтобы стать сильнее обстоятельств.

И, по моим наблюдениям, люди стали уделять эмоциональному интеллекту больше внимания: читать книги, смотреть полезные видео, проходить курсы и обращаться к психологам. Теперь это не просто тренд, а ежедневные действия, часть жизни.

УП В каких случаях компании обращаются к этой теме?

— Компании обращаются к развитию эмоционального интеллекта в очень многих случаях. Это помогает наладить отношения между сотрудниками, работать со сложными клиентами, закрывать в 2-3 раза больше сделок, эффективно проводить планёрки и т.д.

Приведу пример из практики. Мне как-то приходилось работать с одним крупным банком, и у сотрудников была такая проблема: они не могли продавать клиентам страхование жизни. Да, скрипт у них был, как-то работали, но результат очень низкий. Это связано с тем, что когда говоришь о страховании жизни, ты вынужден думать и говорить о том, что она не вечна. Появляется напряжение – и у работников, и у потенциальных клиентов. Оно и понятно: продукт непростой, и говорить о нём страшно неприятно.

Развитие ЭИ позволяет проработать страхи, поменять мышление и убрать то самое сопротивление, которое мешает продавать.


УП Какие подходы существуют сегодня для определения ЭИ?

— Как правило, уровень ЭИ определяют по методике Н. Холла. Также существует достаточно много других опросников и тестов, которые выявляют, насколько человек умеет управлять своими и чужими эмоциями.

УП Когда при приеме на работу тестируют ЭИ?

— Как правило, ЭИ тестируют при приеме человека на руководящую должность. Чем выше уровень ответственности, тем важнее уметь

правильно и быстро подстраиваться под ситуацию и принимать решения. От компании тоже зависит: в небольших обычно акцент делается на профессиональные навыки, а вот лидеры рынка уже более лет 5 оценивают Soft Skills наравне с Hard Skills.

 **Как понять, что в коллективе существуют вопросы, связанные с ЭИ, и именно, они не дают развиваться бизнесу? Примеры ситуаций и их решений.**

— ЭИ охватывает очень большую область таких вопросов, но я остановлюсь на 4 основных:

А) Взаимоотношения в коллективе.

Это все вопросы, связанные с так называемой атмосферой в коллективе. Есть ли взаимное уважение? Как проходят «планерки»? Насколько продуктивна команда?

Сотрудник с высоким уровнем интеллекта концентрируется на задаче и её решении, в то время как остальные ссорятся и пытаются найти виновного. Подобные конфликты и являются «тревожным звоночком».

Б) Перемены.

Команда с низким уровнем ЭИ сопротивляется переменам. Например,

руководитель предлагает перейти на другую CRM-систему, обосновывает, почему это выгоднее, а подчинённые говорят: «Нам и с этой хорошо, зачем что-то менять?». Либо принимают изменения, но с негативным настроением или напряжённостью.

В) Коммуникации с клиентами.

У меня не так давно был случай. Я звонил в компанию, заказывал кое-что из мебели, сравнивал варианты, интересовался. И вот когда я задал 5-7 вопросов, почувствовал, что менеджер мне уже с раздражением отвечает, и когда я положил трубку, мне кажется, он вздохнул с облегчением. Я купил в другом месте.

Если появляются такие сложности, тоже в срочном порядке нужно исправлять. Владелец бизнеса тратит уйму средств на привлечение клиентов, а менеджеры просто упускают их.


Г) Ответственность и инициативность.

Это все нюансы, касающиеся проявления инициативы и действий в случае ошибок. Можно говорить о низком ЭИ, если сотрудники не хотят брать на себя ответственность за принятые решения, оправдываются и пытаются свалить вину на другого. Похоже на поведение ребёнка, который разбил чашку и говорит, мол, не знаю, это

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

не я. Незрелость. Нежелание принять ошибку и искать выход.


Решать эти вопросы может компетентный специалист либо руководитель, если он сам может похвастаться высоким уровнем ЭИ.

 **Каких специалистов стоит пригласить и каких результатов можно ожидать?**

— Помочь разобраться с эмоциями может тренер по эмоциональному интеллекту. К счастью, развивать его можно в любом возрасте, и это такая компетенция, которая нужна всем: от продавца до политика. Единственное, вести мастер-класс/тренинг должен практик.


Только в этом случае мы можем говорить о положительных результатах, а именно:

- повышение продуктивности команды;
 - рост продаж;
 - снижение текучести кадров;
 - лояльность к компании;
 - редкие случаи стресса/конфликтов,
- и т.д.

 **Как кризис влияет на динамику в компаниях, связанную с ЭИ? Есть ли что то особенное на что стоит обратить внимание?**


— Кризис сеет в людях панику. Наверняка уже все руководители и менеджеры по продажам слышали фразы клиентов: «Мы не хотим покупать, доллар скачет!», «Непонятно, чего ожидать завтра, кризис, мы будем экономить», «Перезвоните потом, мы пока приостановили работу с новыми поставщиками». И те проекты, которые ещё вчера могли запуститься, сегодня на паузе. Клиенты, в свою очередь, «заражают» паникой менеджеров по продажам, и те начинают продавать с меньшей уверенностью. И так по нарастающей.

В кризис нужно больше работать с персоналом, больше выделять времени и бюджета на обучение.

 **Как лучше формировать группы в компании в зависимости от задач, учитывая ЭИ?**

— Руководителю необходимо прослушивать звонки сотрудников и анализировать, кому какие типы задач лучше доверить. Сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта легко работают со сложными клиентами и хорошо себя проявляют в «дожиме». А вот новичку, который еще не совсем умеет работать с эмо-

циями, лучше доверить обзвон по телефонной базе.


 **Дайте советы лидерам как подбирать себе топов в команду обращая внимание и на ЭИ.**

— Чем выше должность, тем больший вес имеет ЭИ. Я рекомендую на собеседовании использовать тесты, а лучше кейсы, чтобы сразу определить, подходит вам человек, или нет.

Это должно быть погружение в стрессовую ситуацию и отслеживание реакции. Например такой вариант: вы говорите кандидату «Владимир, давайте представим ситуацию. Вам через 5 минут проводить вебинар, а у вас не получается войти в систему из-за перебоев в работе интернета. Вам звонит разгневанный заказчик и говорит: «Владимир, вы что с ума сошли??». Что вы ему ответите? Говорите!». Человек с высоким ЭИ принесёт извинения и предложит варианты решения проблемы, а с низким – будет оправдываться. Для проверки кандидата достаточно 1-2 кейсов, переборщить тоже нельзя.

Справка о спикере:

Единственный в России проводит обучение в формате «Реалити»: продает по громкой связи телефона прямо на тренинге. Трижды признан лучшим в профессии. Провел обучение в 133 городах, 18 странах. Финалист книжной премии «Деловая книга года».

 **Меняется ли ЭИ сотрудника в процессе работы в одной компании долго и как?**

— Всё зависит от сотрудника и от компании. Если есть корпоративное обучение, ЭИ уделяют внимание, сильная команда, то, скорее всего, только что пришедший работник тоже будет развиваться. Он перенимает опыт коллег, учится по-другому реагировать на стресс и воспринимать новые ситуации с азартом, с интересом. Со временем начинает понимать эмоции других и избегать конфликтов.

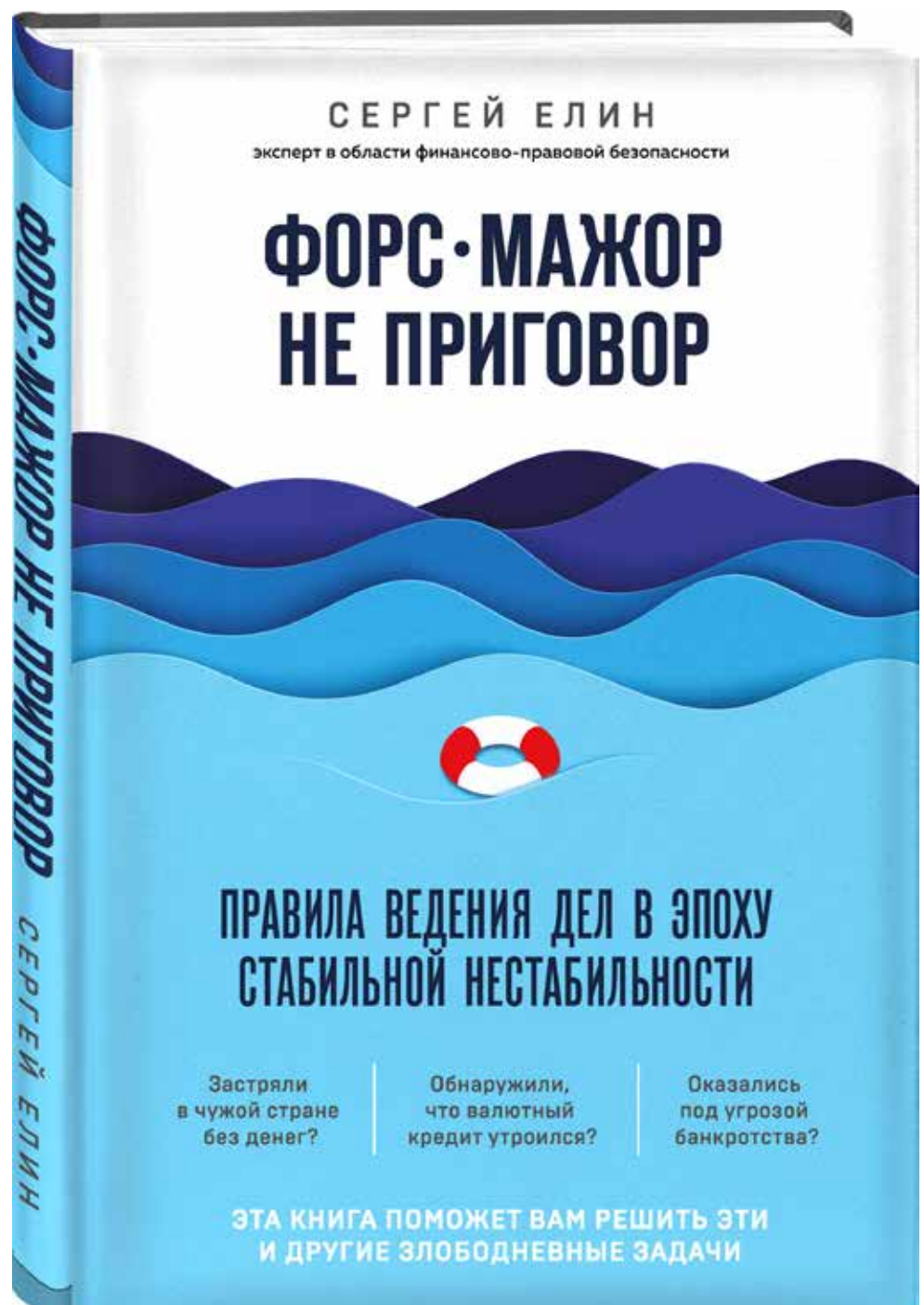
Бывает и наоборот. Когда владельца бизнеса всё устраивает, когда ему достаточно того, что есть, и он не думает за обучение, сотрудники 2/3 рабочего времени бездельничают, и тогда, разумеется, изменений не предвидится.

***Владимир Якуба**

Эксклюзивно для



Сергей Елин
«Форс-мажор не приговор.
Правила ведения дел в эпоху
стабильной нестабильности»





С. Елин — признанный эксперт в области финансово-правовой безопасности, учредитель аудиторско-консалтинговой группы «АИП», входящей в ТОП-30 российских консалтинговых компаний (по данным рейтингового агентства «Эксперт РА»).

Пусть кризис для нас станет тем испытанием, которое мы примем и преодолеем, не понеся серьезных потерь.

Не всё то золото, что ... форс-мажор

С первых глав книги читающий ее понимает, что автор здесь с нами не для того, чтобы только предостеречь или того хуже – напугать нас. С. Елин выступает перед читательской аудиторией с одной целью: научить нас, как нам пройти кризисные, форс-мажорные испытания с наименьшими затратами и потерями.

Согласно автору, нам не следует забывать, что «кризис — всегда история преодолимая. Во-вторых, кризисы были, есть и будут. У любого кризиса есть экономическая и психологическая составляющие. Есть обстоятельства массовые, влияющие на всех, а есть личные ситуации. Кризис 2020 года

Важаемые подписчики, представляем вам книгу Сергея Елина «Форс-мажор не приговор. Правила ведения дел в эпоху стабильной нестабильности».

В издании речь пойдет о том, как нам жить и работать в обстановке кризиса и форс-мажоров, чтобы не стать жертвой манипуляций в бытовых и бизнес-ситуациях. Как эффективно решить проблему, находясь в тупике? И как нам не подвести других, даже если подводят нас?

Автор издания рассматривает различные кризисные ситуации: юридические форс-мажоры, проблемы в личной жизни и в бизнесе. Которые мы по своей юридической наивности, увы, часто принимаем за форс-мажор. На самом же деле такие инциденты зачастую не попадают под формальное определение.



сильнее других тем, что он дополнился страхом за жизнь — свою и близких — из-за вируса. Мир в ближайшее время сильно поменяется. Не бойтесь этого».

И это еще далеко не факт, что мы по-житейски называем форс-мажором, обязательно является им с юридической точки зрения. Таким образом, получается, что не любую форс-мажорную ситуацию можно оправдать. «Например, неисполненные обязательства», — заключает С. Елин.

Его не ждешь, а Он придет...

ИС. Елин не первый, кто считает так: «Главный критерий форс-мажора: он наступает независимо от воли людей».

Предотвращая читательскую панику по этому поводу, автор книги четко определяет условия, при которых возникшую ситуацию можно причислить к форс-мажору:

- «Чрезвычайность — исключительные обстоятельства. Выход за пределы нормального, обыденного. То, что не относится к привычным жизненным рискам и не может быть учтено ни при каких условиях.

- Непредотвратимость — эти обстоятельства и их последствия могли коснуться любого участника гражданского оборота из занимающихся аналогичной деятельностью. Проще говоря, «непре-

дотвратимость» должна быть объективной, а не субъективной».

При составлении договора обеим сторонам необходимо лишь четко определиться, «что именно стороны согласились понимать под условиями форс-мажора и приравненными к ним в договоре».

И сразу же очень конкретный пример С. Елина из сегодняшней ситуации, связанной с пандемией, будь она неладна. Преамбула к этому: «Важны причинно-следственные связи между обстоятельствами, из-за которых сторона договора не исполнила свои обязательства, и последствиями форс-мажора».

Одновременно и предостережение, и совет от С. Елина: «Если доказать, что сторона могла исполнить обязательства, несмотря на пандемию, суд вряд ли откажет кредитору, неустойки и убытки взыщут. Например, заплатить за аренду помещения можно через интернет. Значит, карантин и перешедший на удаленную работу коллектив этому не помеха. Не забывайте: чтобы суд снизил размер неустойки, об этом нужно заявить. Суд не примет такое решение без вашего участия!»

О том, какие последствия влечет юридический форс-мажор, какого документа будет достаточно, чтобы подтвердить его, кто обладает теми



полномочиями, чтобы вводить ограничительные меры, которые в дальнейшем суд сможет квалифицировать как форс-мажор, – обо всем этом детально читайте в книге С. Елина «Форс-мажор не приговор».

На середину марта 2020 года не было соответствующего законодательству РФ акта, который бы квалифицировал режим повышенной готовности из-за коронавируса как «обстоятельство непреодолимой силы» для всех граждан и организаций России.

Форс-мажор истинный и мнимый

Вслед за Гражданским законодательством и судебной практикой С. Елин представляет нам примеры тех обстоятельств, что не относятся к форс-мажорам:

- отсутствие у должника необходимых денежных средств;
- отсутствие на рынке нужных товаров;
- нарушение обязательства контрагентом;
- противоправные действия третьих лиц;

- изменение валютного курса, девальвация национальной валюты;

- банкротство контрагента.

Здесь, анализируя судебную практику, С. Елин называет примеры того, когда даже форс-мажорные обстоятельства порой не отменяют ответственности. Даже если таковые истцу кажутся весьма и весьма положительными для него. «Так, «запрет на ввоз товаров (эмбарго) может не признаваться обстоятельством непреодолимой силы при исполнении договоров, заключенных между российскими предпринимателями на поставку товаров иностранного производства на территории РФ, если, например, сторона не может доказать, что ее основные поставщики — иностранные юридические лица, и она не могла приобрести товар в другом регионе РФ», – разъясняет С. Елин.

Уважаемые подписчики, вам наверняка будет интересно узнать из книги С. Елина, как в условиях пандемии соблюдается трудовое право. Например, компания на грани банкротства и увольняет сотрудника. Оправдано ли это в аспекте трудового спора? Может ли работодатель без последствий уволить сотрудников в условиях форс-мажора?

Об этом более подробно читайте в книге «Форс-мажор не приговор». Уверены: не оторветесь!



Сейчас активно настраивают дистанционный доступ для сотрудников. Поэтому уволить работника, который при прочих равных условиях мог спокойно выполнять обязанности удаленно, даже со ссылкой на Указ мэра Москвы, вряд ли получится.

ИП и форс-мажор – две вещи несовместные?

«Правовая природа ИП довольно сложна» – так подступает к раскрытию, на его же взгляд, непростой темы С. Елин.

И сразу к примерам: «Отменили рейс из-за пандемии, забастовки, революции, индивидуальный предприниматель не смог выполнить работу по организации праздника. Форс-мажор ли это?»

Или, скажем, ИП поместили под карантин с момента возвращения в Россию. Это форс-мажор?»

Неисполнение договора подряда индивидуальным предпринимателем, при отсутствии признаков недобросовестности, может быть квалифицировано как следствие форс-мажора.

Поскольку, суды в своей работе оценивают все факты и обстоятельства, то далее С. Елин настраивает владельца ИП на реальность:

- были ли у ИП сотрудники и могли ли они исполнить обязательство без личного участия ИП;
- обязался ли ИП выполнить обязательства самостоятельно, или он был лишь организатором, и за него работали субподрядчики;
- что ИП предпринял для минимизации последствий и т. д.

И если всё-таки в суде речь не идет о форс-мажоре в случае с ИП, но при этом всё же виноватый «не очень-то виноват», как тогда? Представителей индивидуального предпринимательства успокаивает автор книги: «Гораздо чаще мы говорим о наличии смягчающего обстоятельства, а не форс-мажора. Так можно уменьшить штраф либо привлечь к ответственности по низшей планке. Всё это в каждом конкретном случае оценивает суд».

Имеющий кредит да услышит

И пострадавшим в этом, сегодня так распространенном случае хочет помочь советом С. Елин: «Человек взял кредит в валюте, из-за кризиса курс сильно вырос, плюс потерял работу. Неужели суды не поймут? Справедливости ради



стоит сказать, что в подобных ситуациях государство, как правило, все-таки пытается помочь гражданам. Например, предлагает банкам рассмотреть вопрос реструктуризации долгов. Однако банки самостоятельно решают, пересматривать условия договора или нет».

Ну что же, кто виноват, понятно. А что делать?

Читаем С. Елина и внемлем: «Можно просить приостановить исполнение обязательств либо уменьшить платежи на срок, определенный заемщиком. В законе обозначены условия предоставления льготного периода:

- максимальный размер кредита определяется Правительством Российской Федерации;
- его условия ранее не должны были изменяться в пользу заемщика;
- жилое помещение — единственное;
- заемщик должен находиться в тяжелой жизненной ситуации».

Советы для компаний, взявших кредит в валюте – об этом с подробными примерами автора читаем в его книге «Форс-мажор не приговор».

Резюме автора

За что заинтересованному читателю надлежит быть благодарным С. Елину, так это за, что автор книги, по деловому введя нас в общий курс проблемы форс-мажора, раскладывает всё буквально по полочкам – подводит общий итог. Итог, который еще более просветит читателя в избранной автором теме, который поможет нам принять максимально правильные решения.

Давайте почитаем, какие советы «форс-мажорам» дает С. Елин. Заранее предупреждаем: перечислим не все. Тем сильнее будет ваше желание прочесть об этом в книге.

Итак, С. Елин рекомендует:

«Внимательно читать договор, обращать внимание на главу «обстоятельства непреодолимой силы», следить, чтобы в ней ничего не говорилось про сертификат ТПП (если у вас не внешне-торговая сделка). Заранее установить, как конкретно подтверждать наступление таких обстоятельств, и уведомлять о них другую сторону.

Незамедлительно уведомлять другую сторону о возникновении обстоятельств непреодолимой силы. Если про форс-мажоры в договоре не сказано, то действуют общие нормы про обстоятельства непреодолимой силы: чрез-



вычайные и непредотвратимые обстоятельства, не зависящие от воли сторон.

Определить для себя: происходящее — это форс-мажор или смягчающее обстоятельство?

Если форс-мажор, по-вашему, наступил — закрепить ситуацию документально. Собрать пакет документов:

- нормативные акты, подтверждающие ограничительные меры;
- статистическая информация;
- публикации в СМИ;
- пояснения о причинно-следственных связях между форс-мажором и неисполнением вами вашего договора;
- доказательство надлежащего уведомления контрагента о наступлении обстоятельства непреодолимой силы;
- дополнительное соглашение или протокол (если ваш контрагент согласен с фактом наступления форс-мажора);
- акт сверки взаиморасчетов и т. д.».

Ну и всё — пожалуй, на этом мы остановимся. За большими подробностями просим обратиться к книге С. Елина.

Поговорим о личном

В этом разделе книги С. Елин наставляет читателя, как тому поступить в его личной форс-мажорной ситуации — сугубо бытовой. Не секрет же, пишет автор, «иногда бытовые вопросы становятся жизненно важной проблемой. Личные трудности загоняют нас в больший кризис, чем глобальные процессы в экономике. А если драма к тому же разворачивается на фоне общемирового коллапса, то и бьет происходящее в разы сильнее».

Не дай вам бог столкнуться с чем-то подобным, но, если вы проиграете сценарий заранее, это даст правильный автоматизм реакции в подобных обстоятельствах.

Могут ли на законных основаниях отказать в транспортировке в больницу и в госпитализации? Можно ли обратиться с иском о возмещении убытков, причиненных таким незаконным отказом? В больнице отказывают в помощи близкому, или медработники не предпринимают мер для выяснения диагноза и лечения?

Обо всём этом подробно читаем в книге С. Елина.



Спасите, увольняют!

Основываясь на содержании книги С. Елина, немного пройдемся по вопросам, касающимся форс-мажорных трудовых взаимоотношений. Итак, в первом акте этой пьесы, как правило, два действующих лица: работодатель и работник. Но затем число героев и количество действий обязательно увеличится, если уволенный работник станет активно доказывать свою правоту.

Поневоле испытываешь трепет, когда прочтешь у С. Елина такое: «Работодатель ставит работника перед фактом: «Вы уволены», или задерживает зарплату без объяснения причин».

Впрочем, а вот и некоторые оправдания действиям работодателя: «Поступает он так не от хорошей жизни и, как правило, в двух случаях: когда его не устраивает качество работы сотрудника (или работа стала нерентабельна), или когда компания оказалась в сложном финансовом положении и нечем платить зарплату. На фоне общих кризисов и форсмажоров таких ситуаций становится все больше».

Что делать работнику: тот с ипотекой, кредитами да еще и с беременной женой? А как быть руководителю, если сотрудника увольняют, а тот уходить не намерен? «Чтобы быстро урегулировать спор и полностью завершить ситуацию,

каждая из сторон должна целиком понимать позицию друг друга».

И С. Елин представляет нам проблему с двух точек зрения. Вслед за автором рассмотрим ситуацию, когда работник, не довольный произошедшим с ним, пробует отстаивать свои права. Автор не против этого, но при этом предлагает прежде хорошенько подумать, учитывая обратную сторону окончания столь благого процесса, а именно:

- Восстановиться на прежнем месте у вас, допустим, получится, но как работать под руководством человека, с которым вы несколько месяцев, или даже лет, судились?

- Судебный спор выиграть, потенциально, можно, но это накладно и с финансовой точки зрения

— Услуги хороших юристов стоят дорого, и с эмоциональной и с эмоциональной — чтобы победить, нужно активно участвовать в процессе на всех этапах

- В суд можно и не идти. Но жалобами, в отличие от суда, добиться справедливости вряд ли получится, разве что попортить работодателю жизнь. Жалобы могут инициировать проверки, но не решают вашу задачу — на работе они не восстанавливают, и выплата, благодаря им, не происходит. И штра-



фы он, конечно, заплатит, если были нарушения, но с вами о чем-либо договариваться прекратит.

- Всегда есть риск долго и мучительно судиться и даже добиться решения суда в свою пользу, но вообще не получить денег, если, например, компанию признают банкротом. А услуги юристов вы при этом оплатите.

- Потенциальный руководитель сто раз подумает, прежде чем брать на работу специалиста с таким бэкграундом.

Конечно же, С. Елин не оставляет без советов терпящих подобное бедствие. Пожалуйста, за подробностями обратитесь к книге «Форс-мажор не приговор».

Ох уж эта заграница!..

Совсем коротенько пройдемся в обзоре по теме С. Елина «Форс-мажор и иностранные дела». Опять же немного о личном.

Вот уж беда так беда: человек застрял в чужой стране без средств к существованию! Для кого-то это не просто досадный случай, а самая настоящая трагедия.

Продолжаем во всём слушаться С. Елина! Что же советует он?

Для начала — отбросить эмоции: произошедшее не смертельно, алгоритмы выхода из положения существуют. Затем — разделить проблему на части и каждую задачу решать отдельно.

1. Нет документов. Обратитесь в местную полицию, желательно со свидетелем, затем — в консульство.

2. Нет денег. Попросите знакомых, друзей, работодателя перевести деньги, например, через «Western Union».

3. Нет возможности уехать, транспорт не ходит. Обратитесь в ближайшее консульство либо Генеральное консульство РФ, следите за информацией в СМИ от крупнейших авиаперевозчиков России (например, от «Аэрофлота») и на сайтах МИДа РФ, Ростуризма, иных госорганов и должностных лиц.

Не откладывайте надолго прочтение полного текста книги С. Елина «Форс-мажор не приговор».

Когда-нибудь пожалеете!..



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



СЕРГЕЙ ЕЛИН

эксперт в области финансово-правовой безопасности

ФОРС-МАЖОР НЕ ПРИГОВОР



ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ДЕЛ В ЭПОХУ
СТАБИЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Застрали
в чужой стране
без денег?

Обнаружили,
что валютный
кредит утроился?

Оказались
под угрозой
банкротства?

ЭТА КНИГА ПОМОЖЕТ ВАМ РЕШИТЬ ЭТИ
И ДРУГИЕ ЗЛОБОДНЕВНЫЕ ЗАДАЧИ

ФОРС-МАЖОР НЕ ПРИГОВОР

СЕРГЕЙ ЕЛИН

Вы держите в руках путеводитель по миру быстрого экспериментирования. 44 эксперимента, представленных в книге, помогут вам найти подход к масштабированию идей. Добивайтесь успеха с небольшими затратами через...

Тестирование бизнес-идей

strategyzer.com/test

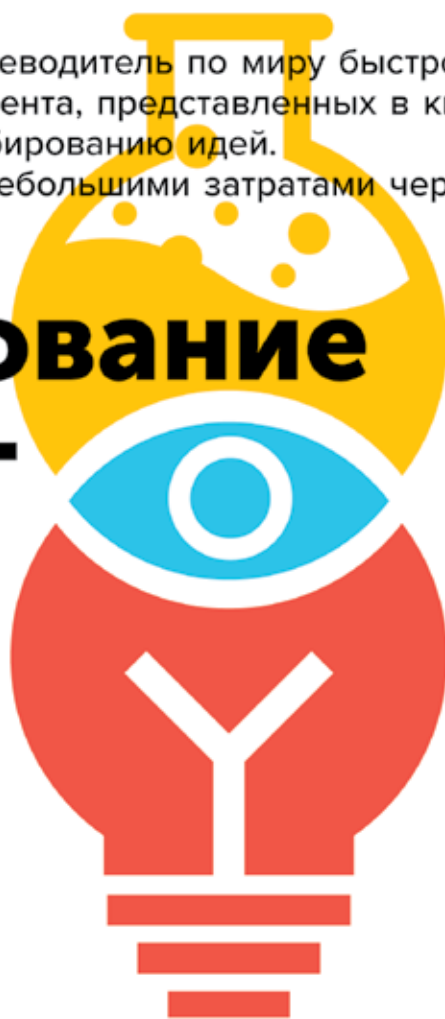
АВТОРЫ

Дэвид Блэнд
Алекс Остервальдер

ДИЗАЙН

Алан Смит
Триш Пападакос

 **альпина**
ПАБЛИШЕР | бизнес



Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер. Тестирование бизнес-идей

Довольно часто заманчивые бизнес-идеи в ходе реализации терпят полный крах. Тестирование на этапе разработки идеи — это способ снижения риска реализации идей, блестящих на бумаге, но нежизнеспособных на рынке. Идеи тестируются посредством быстрых экспериментов, которые позволяют собрать мнение потенциальных покупателей и скорректировать бизнес-модель до запуска продукта на рынок.

Автор мировых бестселлеров «Построение бизнес-моделей» и «Разработка ценностных предложений» Алекс Остервальдер и консультант в сфере развития бизнеса Дэвид Блэнд научат вас тестировать идеи на уровне самых успешных стартапов мира.

Издательство:

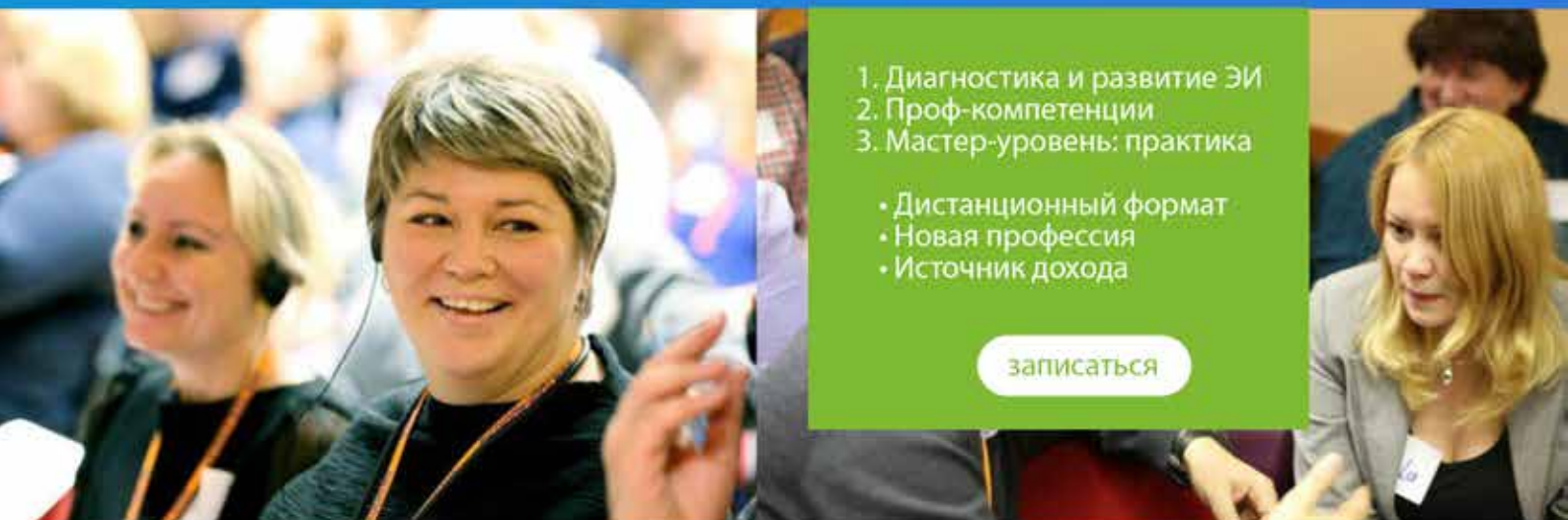
 **альпина**
ПАБЛИШЕР



«СПЕЦИАЛИСТ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА»



Модульная программа профессиональной переподготовки



1. Диагностика и развитие ЭИ
2. Проф-компетенции
3. Мастер-уровень: практика

- Дистанционный формат
- Новая профессия
- Источник дохода

записаться

Модульная программа профессиональной переподготовки в дистанционном формате



Ведущие



Елена Хлебная
Доктор экономических наук,
кандидат психол. наук



Маринна Шулченко
Профессиональный психолог,
родилка в Европейской
ассоциации EACEP



Елизавета Радина
Профессиональный психолог,
родилка в Европейской
ассоциации EACEP



Андрей Королыхин
Профессиональный психолог,
родилка в Европейской
ассоциации EACEP

+7(495)518-28-94
TUTOREI.RU