БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 35 (495) 2018

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 73835;

Главная тема: ВИЗИОНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО

Тахир Базаров

Развитие – это обучение без остановки

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (218)

СЕНТЯБРЬ 2018

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

Наталия Куприна

Споры о возмещении морального вреда, причинённого работнику. Часть 2. Когда выигрывают работодатели

Марина Михеева

Моральный ущерб от моббинга или несправедливого и незаконного увольнения: анализ судов

Ксения Грановская

Возмещение ущерба здоровью по вине компании: анализ споров в судах

Анна Офицерова

Анализ судебной практики по спорам, связанным с профессиональными заболеваниями

Дмитрий Широков

Споры о признании фрилансеров штатными сотрудниками организаций

Анастасия Жукова

Споры по увольнению удалённых работников

Дмитрий Ходыкин

Ответственность директора по неуплате налогов: что решат в судах сегодня

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Тахир Юсупович Базаров – один из самых авторитетных и уважаемых в бизнес сообществе МЫСЛИТЕЛЕЙ.

Уже более 20 лет его оригинальный анализ событий и визионирование будущего притягивает лично меня и многих мудростью и глубиной прогнозов...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова

Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

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. 5

Бизнесу нужно одновременно освоить основы предпринимательской культуры и встроиться в новую (цифровую, постиндустриальную) реальность...

Ускоряя некоторые процессы, диджитализация не добавляет нам времени...

Особенность нынешней ситуации в скорости изменений...

Тренер нужен, с одной стороны, как пчела с нектаром, где в качестве нектара выступает иное видение...

Тахир Базаров

стр. 23

Лояльность менеджмента: интересы участников против интересов руководителя...

Сергей Луценко

стр. 34

Во всех организациях на этом участке есть серьезные проблемы. Это прежде всего замедление (или отсутствие роста показателей) и текучесть кадров...

Магазину был дан перечень из 30 навыков для обучения сотрудников, работающих непосредственно с покупателями...

Кочетков Павел

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

стр. 46

Человеческий потенциал в России достаточно высок, но на экономике это сказывается очень незначительно...

Мотивацию работников значительно снижает и то, что труд равного объёма и квалификации оплачивается на периферии в значительно меньшем размере, чем в больших городах...

Кочетков Павел

стр. 51

Дорогу осилит идущий...

Ильгиз Валинуров, БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 53

Если лекции являются частью рабочего процесса (по аналогии планерки), то присутствовать на них должны те, кто в этот день и час работает...

Пластинина Н.В.

стр. 55

HR саммит KFS порадовал разнообразием тем и спикеров...

Сергей Сергеев, ЖУРНАЛИСТ УП

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07 По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам: 542-16-12; 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№35 (495) 2018 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

5 ТРИБУНА ГУРУ БИЗНЕСА
Было ли время до нашей Вселенной
Тахир Базаров

17 ПРОФСТАНДАРТЫ
Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом»
Тахир Базаров

23 МЕНЕДЖМЕНТ
Лояльность менеджмента: интересы участников против интересов руководителя
Сергей Луценко

34 РИТЕЙЛ
Фронт офис заряжен на результат
Кочетков Павел

39 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Первый после бога: Не будьте просто начальником
Мурат Тургунов

46 ИНДЕКС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
Россия осталась на 49-м месте по индексу человеческого развития
Кочетков Павел

51 БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ
Дорогу осилит идущий
Ильгиз Валинуров, Бизнес-тренер

53 В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО
Внеурочные лекции
Пластинина Н.В.

55 АНОНС
HR саммит KFS порадовал разнообразием тем и спикеров
Сергей Сергеев, Журналист УП

58 ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ
АМАНСИО ОРТЕГА
Римма Абол, автор статьи

63 ОТ РЕДАКЦИИ
Бизнес-тренеры – это пчелы, опыляющие цветы

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7

Подписано в печать 26.09.2018 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 АО «ИПК «Чувашия» 428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

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

Цена свободная

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

Объединенная редакция ИД «Управление персоналом»

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу

Михаил Богданов, эксперт по поиску и подбору персонала

Андрей Устюжанин

Дмитрий Жирнов

Павел Кочетков, выпускающий редактор

Ирина Галкина, менеджер по исследованиям
2018-up@bk.ru

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

Было ли время до нашей Вселенной

Известный гуру бизнеса делится мыслями о тайнах успеха в современном бизнесе.

Тахир Базаров

УП Если бизнес сравнить с Млечным Путем, то какое место в нем занимает Россия?

Если вы о Галактике, то современная Россия — это новая звезда. После распада СССР «вспыхнуло» несколько новых звезд на постсоветском пространстве, среди которых — Россия. В каком-то смысле Россия пытается унаследовать успехи СССР, но в одиночку очень сложно обрести до-

стойное место в Галактике: слишком разные скорости и энергия у разных небесных светил. Поэтому мы находимся в поиске и создании разных союзов (созвездий). Интересно, что с более крупными звездами (Китай, Индия, Бразилия) нам это по разным направлениям удается лучше, чем с ближайшими соседями. Видимо, в Галактике существуют свои законы притяжения.

В ОДИНОЧКУ ОЧЕНЬ СЛОЖНО ОБРЕСТИ ДОСТОЙНОЕ МЕСТО В ГАЛАКТИКЕ: СЛИШКОМ РАЗНЫЕ СКОРОСТИ И ЭНЕРГИЯ У РАЗНЫХ НЕБЕСНЫХ СВЕТИЛ

А если Россию сравнить с Млечным Путем, то какое место и роль в нем занимает бизнес?

— Если придерживаться строгих данных, то в ВВП России вклад малого и среднего бизнеса составляет около 30%. При этом, по данным Российской газеты (https://rg.ru/2015/04/14/dola.html), «положение малых предпринимателей в нынешних условиях не улучшается, а скорее ухудшается. В последние годы мы не видим динамичного развития малого и среднего бизнеса (МСБ), как в прошлое десятилетие».

В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ МЫ НЕ ВИДИМ ДИНАМИЧНОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА (МСБ), КАК В ПРОШЛОЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ

БИЗНЕСУ НУЖНО ОДНОВРЕМЕННО ОСВОИТЬ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ И ВСТРОИТЬСЯ В НОВУЮ (ЦИФРОВУЮ, ПОСТИНДУСТРИАЛЬНУЮ) РЕАЛЬНОСТЬ

Эксклюзивное интервью для Управление персоналом Эксклюзивное интервью для Управление персоналом Эксклюзивное интервью для Управление персоналом Эксклюзивное интервью для Управление персоналом

Обучая бизнес, вы, наверное, можете сказать, что более всего мешает предпринимателям успешнее стартовать?

— Не буду останавливаться на общеизвестных фактах (доминирование в экономике крупных хозяйственных и финансовых структур, чрезмерная жесткость фискальной и кредитно-денежной политики, неурегулированность отношений собственности и непрозрачность отношений между владельцами и наемными работниками, дискриминация предпринимателей со стороны отдельных органов власти). Это хорошо всем известно. В нашем случае ситуация усугубляется тем, что бизнесу нужно одновременно освоить основы предпринимательской культуры и встроиться в новую (цифровую, постиндустриальную) реальность. Что это значит практически? Управление собой в постоянно меняющихся условиях.

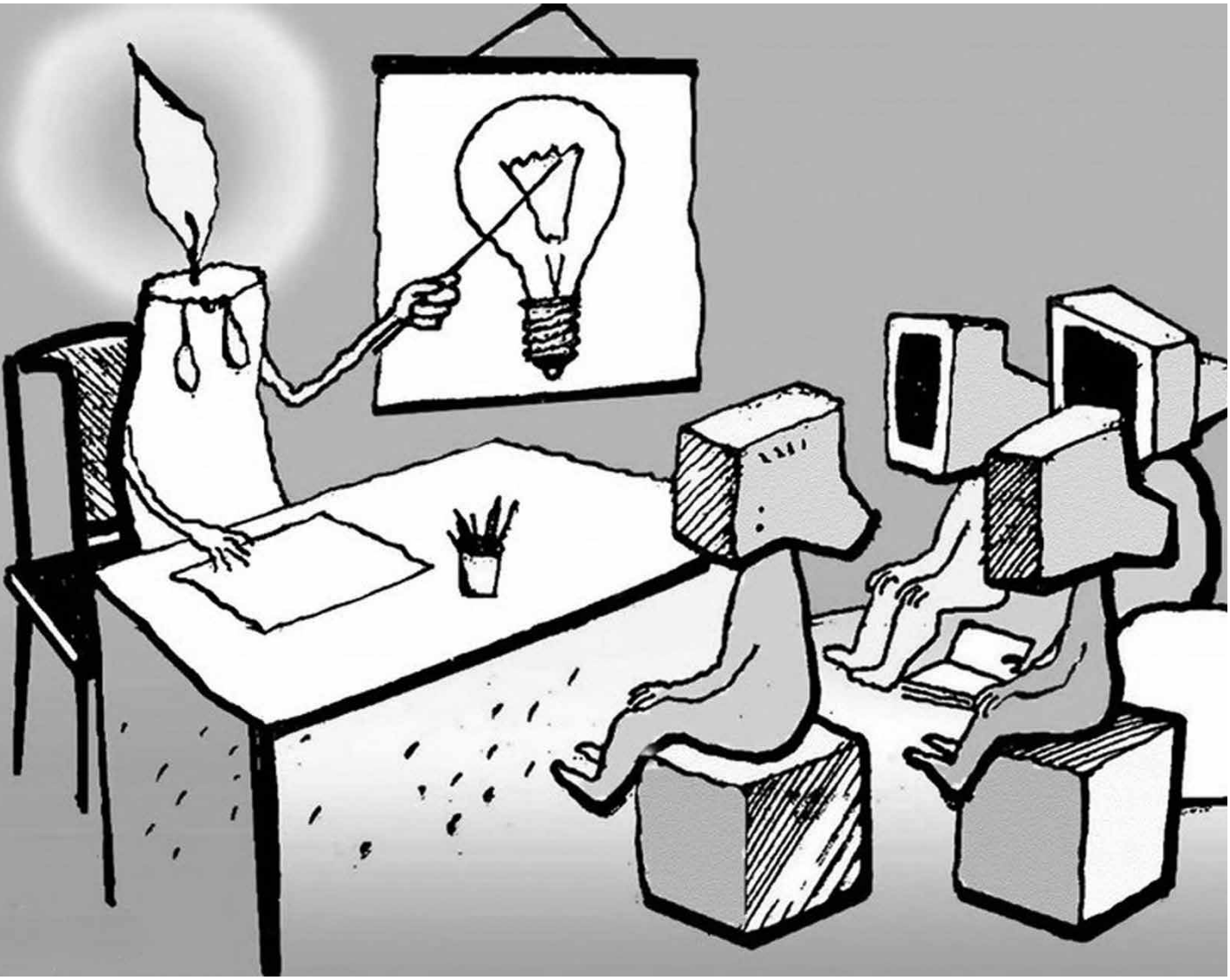
То есть бизнесу нужно научиться жить «в эпоху перемен»?

— Проблема не в изменениях как таковых. Вспомнив историю, легко убедиться в том, что изменения всегда были. Особенность нынешней ситуации в скорости изменений. Согласитесь, что обновление информации о движении, когда у тебя скорость 60 км в час и 300, сильно различается. Вопрос в овладении средствами быстрой аналитики и принятия решений. Первоначально думалось, что цифровизация поможет в этом. И она во многом полезна. Но мы опять сталкиваемся с парадоксом: ускоряя некоторые процессы, диджитализация не добавляет нам времени.

УСКОРЯЯ НЕКОТОРЫЕ ПРОЦЕССЫ, ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ НЕ ДОБАВЛЯЕТ НАМ ВРЕМЕНИ

Чему тогда в этой ситуации вы учите и чему в итоге можно научиться?

— Здесь мы касаемся принципиального вопроса. Что происходит с обучением сегодня? Традиционные форматы обучения стали отставать от реальных скоростей. Нужно вместе с обучаемыми создавать среду развития, или развивающую сре-



ОСОБЕННОСТЬ НЫНЕШНЕЙ СИТУАЦИИ В СКОРОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

ду. В ней есть процесс обучения, но этим нельзя ограничиваться. Сегодня постоянное развитие предполагает встроенность обучения в реальную жизнь каждого (между прочим, и обучающегося, и преподавателя). Я бы сказал так, развитие — это обучение

• *Необходимо быть мечтателем. с одной стороны. и аналитиком — с другой.*

• *Нужно быть бесстрашным тестировщиком своих идей.*

СЕГОДНЯ ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ ВСТРОЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ В РЕАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ КАЖДОГО

без остановок. И именно этому стоит учиться нашим слушателям. Каждый вокруг себя создает развивающую среду, и она встраивается в те коммуникативные площадки, которые ей синхронны.

УП Илон Маск удивляет нас всем... Ваше мнение о его стиле, талантах и возможных пороках?

— Мы со студентами проводим анализ биографий выдающихся предпринимателей. И Илон Маск, конечно, не обойден вниманием. Отмечу те высказывания, которые в наибольшей степени характеризуют его.

• *Идти к целям, которые способны перевернуть жизнь человечества в целом, а не только свою жизнь или отдельной отрасли.*

• *Если есть конкретная идея, которую хочется реализовать, не слушайте критиков.*

• *Формируйте глобальную цель всей жизни исходя из своих мечтаний, возможно, детских.*

• *Действуйте, выходите чаще из зоны комфорта, уезжайте в другой го-*

род или страну, где есть возможности реализовать свои амбиции.

• Стремитесь улучшить жизнь людей.

• Используйте свободные ресурсы для инвестирование в будущее.

• Принимайте решения, которые будут по-настоящему эффективными, даже если на первый взгляд они кажутся радикальными.

ЭГОЦЕНТРИЧНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИМЕЮТ ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОРОК — ОНИ НЕ ПРЕДПОЛАГАЮТ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ И ВЫСТРАИВАНИЯ ИСТИННЫХ КОМАНДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Думаю, что несложно представить образ человека, который исходит из этих представлений о жизни и жизненных убеждений.

УП Инсульты в 37 лет стали нормой для предпринимателей. Дайте им советы, как найти баланс в жизни и бизнесе.

— Настоящие предприниматели очень часто трудоголики. Образно говоря, они продолжают играть в тетрис, даже когда скорость падения фигур запредельная и они могут прилететь откуда угодно. Беда в том, что эгоцентричные модели управления имеют органический порок — они не предполагают делегирования и выстраивания истинных командных отношений. Что же касается современной ситуации, то она заточена на совместное творчество, кросс-функциональность и единую культуру. Отсюда и простые советы: несмотря на отсутствие времени, нужно находить паузы для анализа и перезагрузки, включать воображение и расширять объем внимания. При этом не забывать о смысле своей жизни и бизнеса. Плюс к этому нужно тщательно относиться к привлечению людей в команду. Обязательно

видеть в членах команды потенциал, а не только то, что они умеют делать здесь и сейчас. Придется находить различные способы развития этого потенциала. Лучше, если это будет достигаться через постановку все более сложных задач в бизнесе.

Профессиональные стандарты: как они повлияют в целом на бизнес, людей?

— Профессиональные стандарты — это фиксация реальных ожиданий со стороны заказчиков услуг, с одной стороны, и регламентация соответствующих компетенций для участников рынка (в роли исполнителей) — с другой. Дело в том, что в наше время профиль образования не тождественен профессиональным качествам. Люди с разным образованием приходят в сферу управления персоналом и вполне справляются с основами профессии. В то же время наблюдается и обратная тенденция: люди с профильным образованием не могут адаптироваться к реальным условиям управления человеческими ресурсами. В этом случае появление документа, в котором бы фиксировались трудовые функции, характерные для того или иного вида профессиональной деятельности, было бы в плюс. Конечно, сами стандарты должны быть достаточно чувствительным инструментом, учитывающим постоянные изменения на рынке труда (исчезновение одних и появление других профессий). В случае стандарта «Консультант по управлению персоналом» мы полагаем, что бизнесу облегчиться задача понимания возможностей и ограничений тех или иных услуг в этой сфере. Например, если в стандарте будут четко описаны требования к консультанту по обучению и развитию, то, встречаясь с провайдерами этих услуг, можно будет конкретизировать свой запрос и иметь возможность превентивного контроля последствий.

Почему компании даже в кризис не экономят на приглашениях к себе успешных бизнес–тренеров?

— По моим данным, экономят и начинают вести себя очень избирательно. Приглашают ровно тех, кого хорошо знают и с кем можно обсудить организационный контекст. Сегодня от бизнес-тренера не ожидается формирование поведенческих навыков. Тренер нужен, с одной стороны, как пчела с нектаром, где в качестве нектара выступает иное видение, другой опыт, понимание тенденций движения в других бизнесах и странах. Но этого тоже недостаточно. От тренера ожидается если не прямая, то косвенная оценка потенциала заказчика — способности его лично и его команды достичь тех целей, которые они перед собой ставят. Это как у Н.В. Гоголя в спектакле «Ревизор» предусмотре-

ТРЕНЕР НУЖЕН, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, КАК ПЧЕЛА С НЕКТАРОМ, ГДЕ В КАЧЕСТВЕ НЕКТАРА ВЫСТУПАЕТ ИНОЕ ВИДЕНИЕ

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ны такие амплуа, которые не каждая труппа сможет осилить. Но если сможет, то есть гарантия, что она поставит спектакли в диапазоне от античных до современных постановок. Николай Васильевич — основоположник театрального ассесмента!

УП Как лидеру безболезненно и умно сменить команду при превращении средней компании в большую?

— Это должно происходить естественно, на мой взгляд. Меняются условия, усложняются задачи, увеличивается масштаб ответственности, значит, меняются люди. И здесь существуют два варианта: либо те же самые люди меняют себя, либо им на смену приходят другие. Некоторые лидеры, например, используют технологию конкурса. И для этого совсем необязательно придумывать искусственные задачи или создавать придуманные барьеры. Современная жизнь — это постоянный конкурс и естественный ассесмент! Нужны твердые и справедливые правила, четкая и открытая коммуникация, независимый и профессиональный контроль. Главное — не потерять работников с хорошим потенциалом и не сохранить тех, кто окажется опасным балластом.

УП Почему кадровые агентства сегодня стали гораздо менее востребованы лидерами бизнеса?

— У меня нет такой информации. Но если это так, то могу предположить, что лидеры находятся в той среде или создают ее вокруг себя, из которой они могут черпать необходимые компетенции в достаточном количестве. Одновременно уверен, что лидерам свойственно думать о «подлеске» и создавать условия для вовлечения в компанию новых и талантливых людей, из которых со временем вырастает следующее поколение.

ГЛАВНОЕ — НЕ ПОТЕРЯТЬ РАБОТНИКОВ С ХОРОШИМ ПОТЕНЦИАЛОМ И НЕ СОХРАНИТЬ ТЕХ, КТО ОКАЖЕТСЯ ОПАСНЫМ БАЛЛАСТОМ

Сеть сделала доступ к любой информации фантастикой, но, как делать правильные выводы, она не учит. А кто может?

— Фантастика состоит в том, что появилась возможность работать с большими, разнородными и постоянно увеличивающимися данными, которые не так сложно найти и не так дорого хранить. Это привело к тому, что возник особый тип аналитики. Если раньше в основе аналитических схем лежали (или предполагались) какие-то концептуальные соображения, то сегодня экстраполяция возможна на основе эмпирики. Плюс к этому возник феномен эскизности мышления. Это означает, что сегодня нет возможности видеть итоговый результат, поскольку представление о нем постоянно меняется. Но необходимый эскиз должен быть. Отсюда вытекает тройной ответ на ваш вопрос: во-первых, появляется реальная возможность проигрывания (моделирования, симулирования) будущих ситуаций с помощью «цифровых двойников объектов», а также быстрое экспериментирование (гипотеза — проверка на больших данных — решение). И это становится одним из оснований при принятии решений. Во-вторых, мы все чаще сталкиваемся с запросом управленцев на концептуальные решения, осознанность, умение быть в настоящем. Отсюда их любовь к притчам, метафорам и философии. И наконец, в-третьих, чтобы делать правильные выводы, нужно научиться работать с экспертами. Отсюда повышенный интерес к инструментам фасилитации, медиации и модерации. Через правильно выстроенную групповую работу можно не только находить верные ответы, но и вовлекать окружающих в подготовку принятия решений.

Мы знаем, что каждый новый учебный год в Институте практической психологии Высшей школы экономики начинается с формулирования темы года. Какая тема у вас сейчас?

— В прошлом году мы манифестировали тему вовлеченности, и, надо сказать, многое поисследовали и кое-что поняли. В частности, вовлеченность — это просто эмоциональное состояние удовлетворенности человеком окружающими его условиями труда, но и поведение, обусловленное его восприятием своей организации. И в том случае, если образ организации и реальная организационная жизнь (принятие решений, справедливость, понимание целей) соответствуют друг другу, то возникает феномен вовлеченности, который способствует постоянному росту результативности работника и его стремлению превзойти ожидания организации. Мысль не новая, но для нас и слушателей, проводивших исследование, очень про-

дуктивная. Проводя свои исследования и наблюдения, мы поняли, что «вовлекающая среда» тесно связана с понятием партнерства. Партнерство — это отношение к людям как к субъектам, а не как к объектам. Это создание среды, где соблюдаются базовые права личности и благоприятной для того, чтобы люди реализовали в ней свои способности. Мы заметили, что многие хорошие люди, работающие не на своем месте, ведут себя как плохие (только потому что они на неправильном месте). Для выстраивания таких отношений со стороны собственников и топ-менеджмента важны общая судьба и сохранение границ. Управленец — ограничитель, огранщик, пограничник... И тут уж никак не обойтись без экспертизы, опыта и... биохимии отношений. В общем, как и предполагалось, для аплодисментов нужны две ладони. И только одна из них принадлежит менеджменту, если, конечно, он в теме... Таким образом, мы плавно обозначили для себя новую тему: самоорганизация. Гипотезы у нас следующие:

- **самоорганизация связана с саморазвитием (развитие заставляет группу формировать цель);**
- **самоорганизация реализуется через кризисы (импульс к целеполаганию);**
- **для самоорганизации полезна неопределенность внешнего мира (предсказуемость не приводит к целеполаганию).**

Надеемся, что этот год будет богат на новые открытия!

***Тахир Базаров,**
Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени М.В.Ломоносова,
Научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ,
Президент ассоциации бизнес-психологов России

Журнал УП Управление персоналом, 2018 г.

Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом»

Тахир Базаров

12 сентября 2018 г. В Москве прошла рабочая встреча экспертов — участников консалтингового рынка HR в России. Инициатор данной встречи, Гули Тахировна Базарова, директор Института практической психологии (ИПП НИУ ВШЭ, далее — ИПП), назначена ответственной за организацию разработки профессионального стандарта «Консультант в сфере управления персоналом» (далее — Стандарт). ИПП имеет опыт работы в сфере создания профессиональных стандартов: был разработан и доведен до Минтруда профессиональный стандарт «Специалист по обучению и развитию персонала», высокое качество которого было отмечено в результате экспертизы. Этот стандарт не был утвержден в связи с укрупнением квалификационной рамки, однако рабочей группе было предложено разработать новый профессиональный стандарт «Консультант в сфере управления персоналом», описывающий деятельность консультантов сферы управления персоналом.

Г.Т. Базарова отметила роль и опыт ИПП в разработке Стандарта, подчеркнула, что Стандарт начал создаваться по предложению Минтруда, который увидел в ИПП организацию, способную объединить усилия рабочих групп и экспертов по разным функциональным направлениям консалтинговой деятельности в процессе разработки Стандарта.

Понимая сложность и многогранность видов деятельности консультантов в сфере управления персоналом, экспертная группа ИПП (Г. Базарова, Н. Бутова и Е. Нечаева) провела значительную подготовительную работу:

- осуществила предварительный анализ содержания вида деятельности консультанта;
- разработала анкеты, провела пилотное исследование мнений экспертов о содержании деятельности консультантов и состоянии рынка консалтинга;
- сформулировала предварительные основные направления деятельности консультантов в сфере управления персоналом:

— организационно-методическое обеспечение/сопровождение процесса консультирования,

— консультирование по правовым вопросам в сфере управления персоналом,

— консультирование по вопросам построения системы документооборота в сфере управления персоналом,

— консультирование по вопросам поиска и подбора персонала,

— консультирование по вопросам обучения и развития персонала,

— консультирование по вопросам оценки персонала,

— консультирование по вопросам мотивации и стимулирования персонала,

— консультирование по вопросам автоматизации процессов управления персоналом в организации,

— консультирование по общему руководству системой управления персоналом,

— консультирование по стратегическому развитию системы управления персоналом.

Встреча обозначила возобновление и продолжение активного этапа работы над Стандартом. Данное событие, как и работа по созданию Стандарта в целом, не может остаться незамеченным в профессиональном HR-сообществе, так как касается деятельности не только консалтинговых компаний и внешних специалистов (консультантов), оказывающих профессиональные услуги в этой сфере, но и компаний, являющихся актуальными или потенциальными потребителями консультационной услуги. На встрече присутствовали эксперты из крупных международных и российских консалтинговых компаний — Ernst&Young, KPMG, Deloitte, ЭКОПСИ, International Coach Federation, Ассоциация русскоязычных коучей, Мастерская карьерного менеджмента (сообщество карьерных консультантов), Бизнес-консалтинг группа «21 век», а также представители из институциональной среды.

В начале встречи Т.Ю. Базаров рассказал об актуальности и проблемах консультирования в сфере управления персоналом. Особое внимание уделил сущности и роли консалтинга как особого вида деятельности, а также направлениям кадрового консалтинга, обозначил повестку встречи:

- обмен мнениями о роли Стандарта для рынка консультирования в сфере управления персоналом;
- обсуждение содержания Стандарта и основных направлений деятельности консультантов;
- согласование плана мероприятий по подготовке Стандарта.

И задал интересные, а где-то даже провокационные вопросы участникам встречи: Насколько это легитимно? Насколько это обязательно? Могу ли я жить вообще без всякого профстандарта, занимаясь своими делами? Что мне будет, если я буду делать не в соответствии с профстандартом?

То есть ситуация немного противоречивая, некоторые компании говорят: «Мы государственные — мы обязаны. А мы частные — мы не будем это делать. А законодательство говорит: нет, ребята, будете делать. А если у вас больше 50% государственного капитала, то не просто будете делать, а будете обязательно».

Н.В. Бутова отметила необходимость знания и применения нормативно-правовых документов при разработке и применении профстандарта, обозначила основные этапы его разработки.

Т.Ю. Базаров дал следующий дайджест базовых определений консалтинга, где нет противоречий между авторами.

Под консалтингом понимается вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративному клиенту, заинтересованному в оптимизации бизнеса.

Консультирование — это вид деятельности, направленный на решение проблем и задач, стоящих перед компаниями в области оперативного стратегического управления.

Кадровый консалтинг почти нигде не описан. Одну из первых статей я делал в 1993 году, так и назвал. Но я не могу сказать, что это понятие институционализировано, и, может быть, работа наша с вами могла бы стать неким шагом на этом пути.

Очень важные вопросы поступил от участников: «Как вы планируете, будем ли мы ориентироваться на зарубежные профессиональные стандарты (японский, британский, германский, ЕЭС)? Это первый вопрос. Второй: у нас есть ГОСТ аудитора. Будем ли ориентироваться на него в работе? И еще есть ГОСТ комплаенс. Будем ли его учитывать тоже?»

Ответ Т.Ю. Базарова: «Профессиональный стандарт только в том случае будет интересен и нам, и потребителю для использования, и мы будем честны по отношению к заказчику (совет, Минтруд, Минюст), если мы максимально полно отразим в нем все те тенденции, которые существуют сегодня. Не только у нас в стране, но и в других странах. Профессиональные сообщества по-разному живут. Некоторые уже очень хорошо продвинулись, их не отличишь от зарубежных.

А некоторые только начинают. Поэтому мне кажется, что надо задать уровень. Я бы это использовал, безусловно».

На встрече экспертов волновал вопрос рисков утверждения Стандарта: «И если мы создаем единый стандарт консультанта, то получается, что мы рождаем некоего такого супермена. Этот человек должен знать одновременно и коучинг, и зарубежное законодательство, и вообще все-все вместе. И в итоге мы получим действительно замечательный стандарт, которому никто не соответствует не только в России, но и, скорее всего, в мире».

Т.Ю. Базаров: «Ни один документ не обязывает работодателя использовать профессиональный стандарт полностью. В структуре профессионального стандарта специально выделяются обобщенные трудовые функции, например, обучение и развитие персонала. Работодатель из профессионального стандарта берет ровно то, на что он нанимает работника, и прописывает эту функцию ему в трудовом договоре. Несмотря на то что профстандарты не обязательны, а рекомендуются к применению, юридических аспектов оформления трудовых отношений никто не отменял. Мы пытаемся объединить в одном профстандарте все возможные функции. То есть в стране нужен один внешний стандарт, чтобы там были описаны все виды деятельности. Но это не должен знать и выполнять один человек. Так же, как и внутренний стандарт компании не предполагает, что это для одного человека».

В процессе панельной дискуссии участниками были определены на основе практического опыта и запросов компаний-клиентов направления деятельности консультантов, которые могут войти в Стандарт, например: консультирование по управлению изменениями, внутренним коммуникациями, HR-аналитики, HR-маркетинга, бренда работодателя, корпоративной культуре, Global mobility, Digital HR. Коучинг приняли решение сразу выделить в отдельное направление.

Участники горячо обсуждали, какие трудовые функции требуют укрупнения, а какие войдут в детальное описание. Т.Ю. Базаров: «Поскольку структура данного стандарта будет очень сложной, мы пытаемся объединить разные направления деятельности, то наша задача не мельчить. В каком смысле? Все, о чем вы говорите, будет более мелкое внутри Стандарта. Оно пойдет на уровень вниз. И нам мельчить абсолютно нет интереса. В том смысле, что нет человека, который занимается, предположим, только формированием резерва или только разработкой модели компетенции. Это будет трудовая функция,

то есть что-то одно, что делает специалист в рамках, предположим, оценки. Еще мы должны учитывать то, что стандарт будет применяться большими компаниями, маленькими, столичными, региональными. Конечно, мы какую-то перспективу должны брать, но он должен быть реально применим».

Т.Ю. Базаров также обозначил концепцию построения Стандарта: будет ли он отражать функциональный или процессный подход. При функциональном подходе каждая обобщенная трудовая функция (ОТФ) будет включать функциональное направление деятельности. В каждой функциональной ОТФ будет отслеживаться цикл этапов процесса консультирования. При процессном подходе каждая ОТФ будет включать один из этапов процесса консультирования, например, анализ проблемы (в каждой функциональной сфере), поиск и предложение решения, внедрение, сопровождение. В настоящее время рабочая группа реализует функциональную концепцию.

Участники встречи выразили готовность участия в совместной работе в составе рабочих групп по отдельным функциональным направлениям, например, ICF и APK по компетенциям коучинга, а KPMG, EY и Экопси по компетенциям оценки персонала, что стало прекрасным результатом встречи и показало несомненную заинтересованность профессионального сообщества к разработке Стандарта.

В заключении дискуссии Тахир Юсупович выразил надежду на реализацию творческого подхода и позитивное сотрудничество.

ИПП НИУ ВШЭ благодарен всем участникам встречи и экспертам, принявшим участие в анкетировании, и надеется на дальнейшее сотрудничество.

*Тахир Базаров,
Доктор психологических наук,
Профессор МГУ имени
М.В.Ломоносова,
Научный руководитель Института
практической психологии НИУ ВШЭ,
Президент ассоциации бизнес-психологов России

Журнал УП Управление персоналом,
2018 г.

Лояльность менеджмента: интересы участников против интересов руководителя

Автор рассматривает особенности взаимоотношений между участниками (акционерами) и руководством компании. В отдельности обращено внимание на механизм недопущения принятия управленческих решений в личных интересах (self-dealing). Предлагается учесть в уставе особенности принятия отдельных решений со стороны руководителя, а также критерии защиты последнего от необоснованных нападок со стороны собственников (правило бизнес-решения). Автор попытался с использованием ряда инструментов максимально возможно снизить уровень агентской проблемы между менеджментом и участниками. Кроме того, предложенные меры позволят сблизить финансовые интересы руководства и участников компании.

Сергей Луценко

эксперт НИИ Корпоративного и проектного управления, аналитик, Институт экономических стратегий ООН РАН

Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством организации, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными лицами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей организации, а также определения средств достижения этих целей и путей контроля за ее деятельностью. Надлежащее корпоративное управление должно создавать соответствующую заинтересованность как совета директоров, так и руководства организации в следовании целям, которые отвечают интересам организации и ее акционеров, а также должно обеспечивать эффективный мониторинг. Наличие эффективной системы корпоративного управления в рамках отдельных компаний, а также в масштабе экономики страны в целом помогает обеспечить должный уровень доверия, необходимый для нормального функционирования рыночной экономики [21].

Корпоративное управление должно быть основано на принципе устойчивого развития компании и повышения отдачи инвестиций в ее капитал в долгосрочной перспективе [3].

В свою очередь долгосрочное владение акциями (долей в уставном капитале) в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов менеджмента (членов совета директоров) с долгосрочными интересами акционеров (участников).

Коммерческая дискреция компании и стабильность делового оборота с ее участием зависят от устойчивости работы и непрерывного выполнения органами управления, к которым относится менеджмент (совет директоров), возложенных на них обязанностей и реализации предоставленных им прав, что также является основой для достижения цели создания любой коммерческой организации — для извлечения прибыли, при этом участники (акционеры) компании как лица, получающие дивиденды от чистой прибыли, являются заинтересованными в стабильной доходности и коммерческой ликвидности такой организации.

Гарантией защиты руководителя компании при принятии неэффективных решений является правило бизнес-решения (the business judgment rule), которое было выработано Конституционным судом РФ.

Судебный контроль не призван проверять экономическую целесообразность решений, принимаемых органами управления (участниками, влияющими на принятие решений) в предпринимательской деятельности, которые в сфере бизнеса обладают

самостоятельностью и широкой дискрецией, поскольку в силу рискового характера такой деятельности существуют объективные пределы в возможностях судов выявлять наличие в ней деловых просчетов [2].

Руководитель не может быть привлечен к ответственности за причиненные компании убытки (ущерб) в случаях, когда его действия (бездействие), повлекшие убытки (ущерб), не выходили за пределы обычного делового риска.

Действия руководителя (совершение сделки) не могут быть вменены компании как ее «выражение воли» [17], поскольку они зависят от оценки обстоятельств совершения сделки: причинение имущественного ущерба в виде отчуждение объектов недвижимости по необоснованно заниженной цене.

Необходимо отметить, что правило бизнес-решения в отношении руководителя (мажоритарного участника) не работает, если нарушаются фидуциарные обязанности добросовестности, разумности и лояльности.

Снижение стоимости акций (доли в уставном капитале) вследствие рискованных сделок и плохого управления (нарушение фидуциарной обязанности) тождественно лишению собственности ее участников и является неумелым с профессиональной точки зрения управлением [22].

Несоблюдение корпоративного законодательства и пренебрежение принципами эффективного корпоративного управления (в частности, уклонение от соблюдения законодательства и надлежащей деловой практики, бездействие в части управления компанией) влекут применение и персональной ответственности участника (акционера) компании [11].

Данная позиция Европейского суда в отношении участника компании корреспондирует с позицией российского правоприменителя.

Участники (акционеры), влияющие на принятие управленческих решений, под контролем которых находится и менеджмент, ответственны за деятельность самой компании в кризисной ситуации и, соответственно, несут риск неэффективности избранной экономической стратегии развития бизнеса [5].

Автор предлагает некоторые механизмы, которые позволят в определенной степени выровнять экономические интересы членов органа управления и участников (акционеров) компании. В частности, предлагается закрепить в уставе особенности фидуциарных обязанностей руководителя, требования к определенным сделкам, которые реализуются руководителем, а также инструмент подразумеваемых ограничений. Представленные меры наряду с эффективной системой мотивации

(программа долгосрочного поощрения руководства) могут сблизить финансовые интересы руководства и с долгосрочными интересами участников. Кроме того, ориентировать руководителя быть и действовать лояльно, в интересах компании.

Мотивация органа управления, которая ориентировала бы его управлять в интересах компании и ее участников, является особой проблемой корпоративного управления.

Дело в том, что невозможно учесть предполагаемые действия (в будущем) со стороны руководства (так называемая проблема неполных контрактов).

Тем не менее в корпоративной конституции (основном внутреннем договоре управления) — уставе можно зафиксировать особенности управленческой дискреции при принятии бизнес-решений (реализацию правила бизнес-решения), механизм применения фидуциарных обязанностей в условиях неполного контракта.

В частности, в уставе можно прописать, что правило бизнес-решения работает в отношении руководителя в случае выполнения им фидуциарных обязанностей добросовестности, разумности и лояльности.

Лишь при условии выполнения фидуциарных обязанностей экономическая стратегия развития бизнеса с учетом интересов компании и ее участников может быть принята в качестве необходимого обоснования в отношении отдельных случаев. Тем самым наличие возможных негативных последствий для компании в результате деловых просчетов в силу рискового характера предпринимательской деятельности при принятии управленческого решения не будет являться основанием для привлечения руководителя к гражданско-правовой ответственности [12].

Кроме того, в уставе можно установить, что отдельные сделки недопустимо рассматривать изолированно от других операций вне экономической стратегии развития бизнеса, поскольку зачастую получение прибыли может составлять долгосрочный процесс. Для получения максимальной прибыли в долгосрочном периоде могут совершаться операции, в результате которых в краткосрочном периоде доход снизится или образуется убыток. Поэтому руководитель, который добросовестно выполняет фидуциарные обязанности, при принятии решения (совершении сделки), даже в случае отсутствия вероятности получения прибыли с учетом стратегии компании, в том числе приемлемой степени риска, находится под защитой правила бизнес-решения [19].

Поскольку в действующем законодательстве недостаточно четко рас-

крыто понятие финансовой заинтересованности, в уставе можно прописать особенности данных сделок (self-dealing) с учетом судебной интерпретации данного понятия.

Понятие финансовой заинтересованности включает в себя любой прямой или косвенный материальный интерес, выгоду, долю, бонус, иные привилегии и преимущества, которые лицо может получить непосредственно или через своего представителя, номинального держателя, родственника в результате такой сделки. Полномочия руководителя осуществляются с соблюдением им фидуциарной обязанности, то есть обязанности действовать от имени юридического лица, исключительно добросовестно, с соблюдением должной осмотрительности, в интересах компании.

Другими словами, сделки являются совершенными в личных интересах (финансовая заинтересованность), если руководитель в силу делегированной от участника управленческой дискреции в отношении управления и распоряжения активами может обогатиться (извлечь выгоду, в том числе в виде косвенного или прямого вознаграждения) за счет компании или третьих лиц, в том числе путем обращения в свою пользу коммерческих шансов организации (нарушение фидуциарной обязанности лояльности), а также иного противоречия личного интереса и экономических интересов компании [20].

В дальнейшем в случае возможной финансовой заинтересованности руководителя указанные ограничения устава будут направлены на предотвращение реализации воли менеджмента, не совпадающей с волеизъявлением участников [10].

Тем самым мы ограничиваем риски, связанные с агентской проблемой между руководством (действия которого могут быть направлены на получение личной выгоды за счет активов компании) и интересами собственников.

Кроме того, интересным инструментом, с помощью которого можно было бы ориентировать руководство действовать в интересах компании и ее участников, является «ожидаемый ущерб» (механизм «ожидаемого ущерба» может быть зафиксирован в уставе).

Суть данного механизма заключается в том, что «суд ставит участника в такое положение, в каком он находился бы, если бы руководитель исполнил договор» (теория «ожидаемого ущерба» выработана Европейским судом по правам человека).

«Ожидаемый ущерб» должен быть предвидимым, с тем чтобы позволить

сторонам (руководителю и участникам) договора определить юридические и финансовые последствия нарушения договорных обязанностей, чтобы позволить сторонам решить, какие действия для них предпочтительнее: терпеть дополнительные убытки, вытекающие из исполнения их договорных обязанностей, или нарушить свои обязанности по договору и выплатить противной стороне денежную компенсацию, предусмотренную договором. Таким образом, «ожидаемый ущерб» должен иметь такой характер, чтобы предоставить сторонам ясную возможность подсчитать свои финансовые потери в случае нарушения договора.

Тем самым механизм «ожидаемого ущерба» является превентивной мерой от возможных неправомерных действий со стороны руководителя.

Другим элементом снижения риска принятия неправомерных сделок являются подразумеваемые ограничения (данный инструмент выработан Европейским судом по правам человека).

Подразумеваемые ограничения (имплицитные ограничения) предоставляют широкую дискрецию при принятии управленческих решений, при этом руководитель ограничен преследуемой правомерной целью компании — следование экономической стратегии развития бизнеса и исключение сделок в личных интересах.

При осуществлении своих прав по управлению компанией руководитель обязан не только не нарушать фидуциарные обязанности, возложенные на него законом или уставом, но и вести внешние и внутренние дела компании способом, оптимальным для достижения целей коммерческой организации, а также обеспечивать контроль (прежде всего это функция участников) за выполнением решений, принимаемых органами управления. Эффективное управление компанией позволяет создать баланс интересов участников (акционеров) и менеджмента.

Основная проблема корпоративного управления состоит в том, чтобы гарантировать, что руководитель будет действовать в интересах компании и ее участников. Это так называемая агентская проблема (выше уже была упомянута), которая возникает, потому что интересы менеджмента (агента) зачастую отклоняются от интересов участников (принципала).

Смягчить агентскую проблему могут фидуциарные обязанности (добросовестности, разумности, лояльности).

Когда речь идет о менеджменте (совете директоров), то в основе отношений его с компанией лежат фидуциарные обязанности по отношению к организации [8].

В пункте 1 Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» (далее — Постановление Пленума № 62) [14] предусмотрено, что лицо, входящее в состав органов управления общества (директор), обязано действовать в интересах общества добросовестно и разумно. При этом следует принимать во внимание, что негативные последствия, наступившие для юридического лица в период времени, когда в состав органов юридического лица входил директор, сами по себе не свидетельствуют о недобросовестности и (или) неразумности его действий (бездействия), так как возможность возникновения таких последствий сопутствует рисковому характеру предпринимательской деятельности.

В пункте 2 Постановления Пленума № 62 указано, что при определении интересов юридического лица следует, в частности, учитывать, что основной целью деятельности коммерческой организации является извлечение прибыли (пункт 1 статьи 50 Гражданского кодекса Российской Федерации), также необходимо принимать во внимание соответствующие положения учредительных документов и решения органов юридического лица (например, об определении приоритетных направлений его деятельности, утверждении стратегий и бизнес-планов и т.п.). Согласно пункту 4 Постановления, добросовестность и разумность при исполнении возложенных на директора обязанностей заключаются в принятии им необходимых и достаточных мер для достижения целей деятельности, ради которых создано юридическое лицо.

Добросовестность и разумность в данном случае означают такое поведение лица, которое характерно для обычного «заботливого хозяина» или «добросовестного коммерсанта». Соответственно, для определения недобросовестности и неразумности в действиях (бездействии) руководителя его поведение нужно сопоставлять с реальными обстоятельствами дела, в том числе с характером лежащих на нем обязанностей и условиями оборота, и с вытекающими из них требованиями заботливости и осмотрительности, которые во всяком случае должен проявлять любой разумный и добросовестный участник оборота [7].

Письмом Центрального Банка Российской Федерации [3] введены дополнительные критерии добросовестности и разумности (помимо отсутствия личной заинтересованности, действий в интересах общества, проявления осмотрительности и заботливости, которые следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных об-

стоятельствах): принятие решений с учетом всей имеющейся информации, отсутствие конфликта интересов с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска (пункт 2.6.1), стремление добиваться устойчивого и успешного развития общества (пункт 126).

Тем самым любой член органа управления несет фидуциарные обязанности по отношению к компании, что предполагает максимальную защиту ее интересов. Действия члена органа управления, заведомо нарушающие фидуциарные обязанности, не соответствующие интересам компании, противоречат принципу добросовестности [9].

Необходимо отметить, что пределы обычного делового риска — категория оценочная. С целью исключения претензий к руководителю при совершении определенных сделок (ненадлежащее исполнение фидуциарных обязанностей) в уставе можно предусмотреть следующее обстоятельство.

Действия руководителя не выходят за пределы обычного риска в случае принятия им личной ответственности за исполнение обязанностей, то есть когда его действия превосходят ожидаемое поведение от абстрактного добросовестного директора. Например, предоставление поручительства от своего имени, передача в залог своих акций, доли в уставном капитале [4].

Другими словами, действия, которые превосходят ожидаемое поведение от абстрактного добросовестного директора, в определенной степени модернизируют правило бизнес-решения.

Отдельно хотелось бы обратить внимание на фидуциарную обязанность лояльности.

Активное продвижение среди клиентов схемы работы не напрямую, а через посредника — создание параллельного юридического лица (являющегося, по сути, конкурентом) и привлечение клиентов (используя деловую репутацию компании, где он является руководителем), является одним из наиболее ярких примеров недобросовестных действий (нарушение обязанности лояльности) со стороны директора [6].

Связанность директора обязанностью неконкуренции с компанией (обязанность лояльности) — это общепризнанный стандарт поведения во многих развитых странах, предполагающий, что директор не вправе без согласия участников юридического лица, совета директоров (либо иного органа, предусмотренного учредительными документами) совершать от

своего имени в своих интересах или в интересах третьих лиц сделки, однородные с теми, которые составляют предмет деятельности юридического лица, а также участвовать в другом однородном юридическом лице либо исполнять там обязанности директора.

Поведение руководителя, включая исполнение фидуциарных обязанностей, на предмет соответствия экономическим интересам компании необходимо оценивать с учетом следующих обстоятельств.

Согласно пункту 25 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» [13], абзацу 2 пункта 1 Постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 30.07.2013 № 62 [14], негативные последствия, наступившие для юридического лица в период времени, когда в состав органов юридического лица входил директор, сами по себе не свидетельствуют о недобросовестности и (или) неразумности его действий (бездействия). Так как возможность возникновения таких последствий связана с риском предпринимательской и (или) иной экономической деятельности.

Вместе с тем анализ вопросов эффективности принятия управленческих решений руководителем организации, в том числе оценка требуемых распорядительных и контрольных действий по организации текущей хозяйственной деятельности общества, находится за рамками компетенции суда.

Поэтому экономическая целесообразность или нецелесообразность поведения руководителя судом производится только с точки зрения возникновения у компании финансовых результатов: комплексной оценки убыточности и доходности для компании [18].

Интересной представляется позиция Верховного суда штата Делавэр по делу Allen v. Encore Energy Partners в отношении оценки правоприменителя действий руководителя [23].

В частности, отмечается, что судебный контроль не может проникнуть в «сердца и души руководства», чтобы определить его намерение с уверенностью. Личные знания и опыт руководителя относятся к субъективному добросовестному определению, которое должно сфокусироваться на том, чтобы оценить решение руководства, противопоставив его знания обстоятельств и фактов сделки.

Еще одним механизмом снижения агентской проблемы является контроль за действиями органа управления со стороны участников.

Участник, приобретая акции (доли) и осуществляя акт распоряжения своим имуществом, приобретает и определенные имущественные права, в числе прочих — выбор экономической стратегии развития бизнеса и контроль за ее реализацией [16].

Кроме того, разумный участник должен проявлять должную степень заботливости о своих имущественных правах: ожидаемое стремление проявлять интересе к судьбе своих вложений в уставный капитал корпорации. У участника юридического лица имеется не только право, но и обязанность контролировать деятельность компании: получать сведения о деятельности организации, проверять обоснованность собственных прогнозов относительно прироста стоимости компании, в том числе посредством анализа раскрываемых документов, контролировать причитающийся доход (дивиденды) и т.п. [15].

В случае неправомерных действий со стороны органа управления участник как заинтересованное лицо может инициировать процедуру судопроизводства.

При этом заинтересованным лицом признается субъект, в отношении которого просматривается причинная связь между совершенной сделкой и возможной угрозой его законным интересам, когда его благо, прежде всего имущественного характера, может пострадать или уже пострадало в результате совершения сделки.

Для того чтобы ориентировать руководство действовать в интересах компании и ее участников, необходима эффективная система мотивации управления.

В соответствии с лучшей практикой корпоративного управления уровень вознаграждения, выплачиваемого организацией члену органа управления, должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией, а система вознаграждения должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами участников-акционеров.

Например, в компании может быть реализована программа долгосрочного материального поощрения, целью которой будет являться повышение заинтересованности руководителя (членов органа управления) в увеличении рыночной капитализации компании. Одним из условий выплаты дополнительного материального поощрения (бонуса) является эффективность руководителя в целом и достижение компанией положительного экономического результата в целом [1].

Подобная программа может использовать в качестве инструмента мотивации фантомные акции.

Под фантомной акцией понимается закрепленное за руководителем право требования выплаты ему компанией денежной суммы, эквивалентной справедливой рыночной стоимости обыкновенной акции компании.

Предложенные автором механизмы (закрепление в уставе особенностей фидуциарных обязанностей руководителя, требования к определенным сделкам, инструмент подразумеваемых ограничений) могут снизить градус агентских конфликтов между менеджментом и участниками. Кроме того, предложенные меры наряду с эффективной системой мотивации (программа долгосрочного поощрения руководства) позволят сблизить финансовые интересы руководства и участников компании, а также сделать лояльным члена органа управления и ориентировать его поведение в интересах организации. В свою очередь гарантией защиты члена органа управления от необоснованных нападок со стороны отдельных участников будет правило бизнес-решения.

***Сергей Луценко, эксперт НИИ Корпоративного и проектного управления, аналитик, Институт экономических стратегий ООН РАН**

Журнал УП Управление персоналом, 2018 г.

Полный текст со списком источников читайте в журнале Трудовое право или закажите бесплатно как подписчик УП и мы Вам вышлем сразу пдф.

7447273@bk.ru

Фронт офис заряжен на результат

Вошедший в бизнес-лексикон термин «фронт-офис» свидетельствует о том, что и собственники, и топ-менеджмент осознают, насколько деятельность этой категории сотрудников определяет финансовое благополучие компании. Ведь именно от «фронтовиков» во многом зависит готовность клиента заплатить за товары или услуги. Однако, как показывает практика, практически во всех организациях на этом участке есть серьезные проблемы. Это прежде всего замедление (или отсут-

Кочетков Павел

ствие роста показателей) и текучесть кадров.

Эти проблемы характерны не только для России. Нил Доши и Линдси Макгрегор, авторы книги «Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике», недавно завершили эксперимент по смене операционной модели мотивации сотрудников четырех магазинах (с общей численностью 60 работников) одной из крупных торговых сетей США. Проводили они его по просьбе владельцев сети.

В качестве основных показателей были приняты *производительность (выручка, деленная на объем затрат), объем продаж и удовлетворенность покупателей*. Для сравнения были взяты аналогичные показатели других 750 магазинов страны.

До начала эксперимента традиционными средствами воздействия на персонал были экономическое и моральное давление. Рядовые менеджеры часто слышали: «Это не то, чего мы ожидаем от вашего магазина», или «Другие магазины работают лучше». Для повышения эффективности работы руководство использовало хорошо известный метод «кнута и пряника». Он является нормой в большинстве организаций.

ВО ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ЭТОМ УЧАСТКЕ ЕСТЬ СЕРЬЕЗНЫЕ ПРОБЛЕМЫ. ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЗАМЕДЛЕНИЕ (ИЛИ ОТСУТСТВИЕ РОСТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ) И ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

В основу новой операционной модели были положены такие составляющие, как *игра (понимаемая как деятельность, приносящая радость), постановка цели и реализация собственного потенциала*. В качестве демотиваторов, которые снижают эффективность работы и которые нужно убрать, авторы называют *эмоциональное напряжение, экономическое давление и инерцию (отсутствие мотивации)*. При этом акцент делается не на *такти-*

ческой эффективности (способности выполнять план), а на *адаптивной*. Основные изменения сводились к четырем пунктам.

Уменьшение экономического и эмоционального давления. Чтобы сотрудники могли сосредоточиться на обучении, менеджмент отказался от тактики «высокого давления», в том числе применения таких критериев, как процент от продаж, оценка результативности продаж, и связанного с этим морального давления. Лидерам объяснили, что искусство руководства заключается не в том, чтобы заставить людей выполнять свою работу, а в том, чтобы вдохновлять их и помогать адаптироваться к меняющимся условиям.

Создать дух игры, поощряя эксперименты. Чтобы повысить производительность в игре, было решено сосредоточиться на увеличении числа экспериментов. Экспериментирование возбуждает любопытство, создает новизну и ускоряет темпы обучения — все это важные составляющие игры. В каждом магазине появилась *доска идей*, на которой фиксировались основные проблемы, которые должен был решить магазин, а также идеи для решений. Например, в одной торговой точке проблема заключалась в привлечении большего числа посетителей. Сотрудники могли в любое время вносить любые идеи, которые у них появлялись. Также им было предложено выбрать идею на доске и поэкспериментировать с ней. Предполагалось, что у каждого есть хотя бы один эксперимент, который он готов осуществить. Сотрудникам рассказали о гипотезах и о том, как провести эксперимент с минимальными затратами, чтобы получить полезный результат. Итоги в каждом магазине подводились еженедельно на 45-минутных совещаниях. Внимание при этом концентрировалось на выдвижении новых идей, поэтому даже в случае неудачи у участников не возникало чувство стыда или вины.

МЕНЕДЖМЕНТ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ТАКТИКИ «ВЫСОКОГО ДАВЛЕНИЯ»

Были сформулировано несколько правил. Эксперименты должны проводиться исключительно в рам-

ках имеющихся у магазина бюджета, инструментов и отведенного на это времени, Сотрудникам обучили планированию экспериментов с низким уровнем риска (эксперименты «выше ватерлинии» могли потопить корабль). Как только эксперимент заканчивался, результаты доводились до общего сведения. До подведения итогов никакого вмешательства не допускалось. Если эксперимент не срабатывал, команда пыталась понять причины и запустить другой эксперимент.

Систематически управлять обучением через наставничество. Хотя эксперименты были в основном сосредоточены на стратегических или технологических усовершенствованиях, не менее важно было управлять темпами обучения через наставничество, с помощью более квалифицированных коллег. Как и система экспериментов, система обучения на рабочем месте должна быть строго управляемой.

МАГАЗИНУ БЫЛ ДАН ПЕРЕЧЕНЬ ИЗ 30 НАВЫКОВ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ НЕПОСРЕДСТВЕННО С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Создать чувство цели вокруг клиента. Чтобы создать подлинное чувство цели и смысла, сотрудников экспериментальных магазинов обучали связывать каждый продукт, процесс и действие с выгодой клиента и положительным влиянием, которое на него оказывается. Если у сотрудников не получалось связать действие с желаемым для клиента результатом, их обучали, как задавать вопросы о том, что было неясно.

Каждому магазину был дан перечень из 30 навыков для обучения сотрудников, работающих непосредственно с покупателями. Например, «генерация идей на основе данных о продажах и услугах» или «установление контакта и консультирование потенциальных покупателей». Каждый продавец выбирал наиболее актуальные для себя навыки, которые, по его мнению, могли больше всего улучшить его работу.

Руководство магазинов сосредоточилось на поиске способов обучения на рабочем месте. Нужно было определить у каждого человека в команде самое сильное профессиональное умение, которым он мог бы поделиться с остальными. Например, кто-то успешно занимался «решением сложных проблем обслуживания», в то время как другой умел «предлагать клиентам новые продукты».

Каждую неделю сотрудники обсуждали с руководством, насколько успешно продвигается освоение навыков. Поскольку и руководители, и сотрудники сосредоточились на развитии навыков, обсуждение проблем производительности больше не вызывало чувства вины и сопротивления.

Поведение сотрудников начало кардинально меняться уже через несколько недель после введения новой модели. В одном магазине один из самых молодых сотрудников успешно апробировал идею по увеличению скорости кассового обслуживания клиентов. Еще один продавец провел эксперимент по демонстрации свойств товара для клиента. Третий экспериментировал с улучшением видимости вывесок и POS-материалов.

Сотрудники начали делиться с коллегами тем, что они хотели узнать, и стали гораздо больше заниматься своей работой. По итогам восьми месяцев показатели в экспериментальных магазинах значительно возросли и по сравнению с предыдущими годами и по сравнению с контрольными магазинами.

Производительность (выручка, деленная на объем затрат) в годовом исчислении увеличилась на 20% (в контрольной группе — в среднем на 9%); продажи выросли на 8% (в контрольной группе — на 2%).удовлетворенность покупателей — на 11% (в контрольной группа снизилась на 4%).

При описании итогов эксперимента авторы обращают внимание на то, что расходы, связанные с поиском, обучением и адаптацией одного нового сотрудника в ретейле, составляют в США около 50 тысяч долларов. Именно столько затрачивает компания при восстановлении производительности после увольнения сотрудника. Насколько актуальна эта проблема для России с ее зарплатами во фронт-офисе?

***Кочетков Павел**

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, 2018 г.

альпина ПАБЛИШЕР Издательство «Альпина Паблишер»
+7 (495) 120-07-04
+7 (800) 550 53 22
www.alpinabook.ru

Мурат Тургунов

Первый после бога:

Не будьте просто начальником

КВАДРАНТ ПРОДАВЦА

Скажи мне, что ты не умеешь делать, и я подумаю, кем тебя назначить.

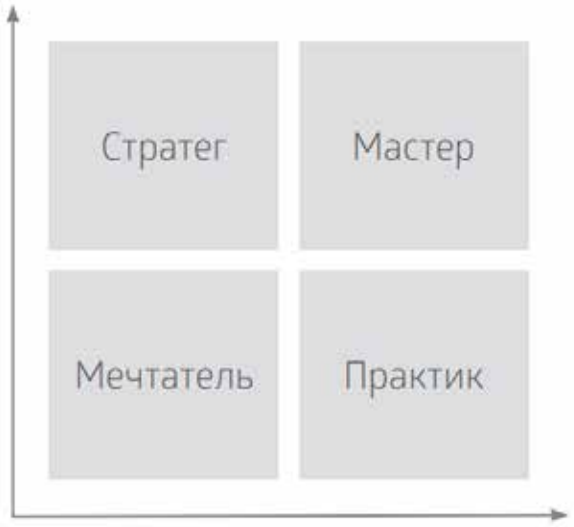
МИХАИЛ ГЕНИН,
писатель, юморист

В продажах и бизнесе в целом есть множество аналитических инструментов — матрица Ансоффа, цикл PDCA и др., — авторами которых, как правило, являются наши западные коллеги. В 2013 г. ваш покорный слуга разработал свой «квадрант продавца» и опубликовал его в книге «Партизанские продажи. Как увести клиента у конкурентов». После выхода книги я получил массу положительных откликов, а также ряд вопросов от руководителей о том, как и где можно его применить. Другие руководители — маркетологи, финансисты, HR-специалисты — твердили, что этот инструмент подходит буквально для всех отделов. Поэтому я решил доработать квадрант продавца, чтобы руководитель мог самостоятельно определить статуса сотрудника. Ведь, несмотря на то что в названии инструмента упоминается только продавец, он действительно является универсальным.

Предлагаю вам разделить сотрудников на четыре категории: Мечтатель, Практик, Стратег и Мастер. (Рис. 1)

Ознакомившись с их описанием, вы сможете определить, к какому типу относится ваш сотрудник или соискатель. И, конечно, сделать соответствующие выводы о том, насколько такой сотрудник вам необходим и как наиболее эффективно его можно использовать.

РИС. 1



МЕЧТАТЕЛЬ

Продавцы-мечтатели еще не имеют опыта. Они теоретически знают, что все возможно, и могли бы что-то делать лучше других, но не понимают, какие конкретные шаги нужно для этого предпринять. Как правило, их намерения так и остаются планами. Часто опаздывают на работу, долго настраиваются, прежде чем заняться «холодными» звонками. Остаток рабочего времени уходит на принятие решения отложить все дела на завтра. А уж завтра, на свежую голову, с новыми силами... Незаметно наступает конец недели, и мечтатель торжественно обещает себе, что с понедельника ринется в бой, посвящая продажам 100% времени. Незаметно наступают новогодние каникулы, а там и до Восьмого

марта рукой подать... Зато после праздников!..

У таких сотрудников напрочь отсутствуют жизненные цели и внутренняя мотивация. Нет, они тоже мечтают об отдыхе, о красивой жизни и дорогих машинах. Но весьма велик страх — часто неосознаваемый — перед клиентами, перед руководством. Такой человек в продажах надолго не задерживается, это для него временная работа. И даже в вашей компании недолго будет работать — просто в один прекрасный день поставит вас перед фактом, что нашел более интересную работу. «Мечтателям» куда больше подходит занятие, связанное с творчеством, PR или рекламой, что-то креативное — поэтому их резюме всегда висят на работных сайтах. А иногда, наоборот, их привлекает несложный труд формата «подай-принеси». Самое главное для таких — свободное время, позволяющее посидеть в социальных сетях, на популярных порталах или просто пообщаться с друзьями.

Мечтателей легко узнать уже на этапе подбора персонала. В резюме, в разделе желаемой должности, они могут указать сразу несколько вариантов: менеджер, офис-менеджер, помощник руководителя, юрист. Мечтатели часто меняют место работы, редко задерживаются на одном месте дольше полугода. Часто их резюме размещены еще и на сайтах по подбору актеров. Им нужна временная работа по двум причинам: заработок, пусть небольшой, и хоть какой-то опыт. Но пока еще отсутствует понимание того, в какой сфере они хотели бы делать карьеру.

ПРАКТИК

У этих продавцов мотивация сильная, есть желание заработать — причем много и быстро. Практики чаще встречаются среди сотрудников, которые приехали покорить большой город и которым срочно нужны деньги.

Они считают, что, «сидя на берегу, плавать не научишься». Сначала пробуют, потом анализируют. Словом, это люди действия. Но есть и здесь недостаток: «ошибается тот, кто работает» — это про них. Практики частенько совершают промахи. В современных продажах они порою проигрывают. Дело в том, что продавцы-практики забывают о бизнес-стратегии и о разведке, которую они если и делают, то исключительно боем. Им больше подходит краткосрочный цикл продаж, ведь их цель — быстрый заработок. Им не стоит доверять составление коммерческих предложений, выход на ЛПР и вообще длинные продажи.

СТРАТЕГ

Эта порода продавцов и шагу не сделает без предварительной разведки.

Они изучают рейтинги и истории создания компаний, штудируют содержание корпоративных сайтов, перелопачивают горы прочей информации. Их интересует род деятельности, руководство, платежеспособность предприятия. Мельчайшая подробность, с их точки зрения, может оказаться решающей. Перед тем как сделать уникальное торговое предложение, продавец-стратег изучает прайс-листы и условия работы конкурентов, выискивая их изъяны, а также слабые места потенциальных покупателей. Только после этого он предлагает клиентам свой товар или услугу — и часто выигрывает в битве. Недостаток таких продавцов в том, что они слишком много времени тратят на анализ рынка, поиск нужной информации и лиц, принимающих решения о покупке. С другой стороны, стратегам смело можно доверять категории товаров, продажи которых занимают длительное время: сложную нанопродукцию, консалтинговые услуги, IT, про-дукцию космической отрасли и т. д. Стратеги обычно добиваются материального состояния. Их всегда волнует будущее — а это большие контракты, карьерный рост и стабильность.

МАСТЕР

Эти люди — продавцы от Бога. Вдобавок, они постоянно работают над собой и читают книги гораздо чаще, чем даже эксперты по продажам. Я встречал такого мастера, который не приступал к чтению следующей главы до тех пор, пока не опробует на практике уже прочитанную. Они буквально зациклены на своем деле: работа для них — еще и хобби. По выходным они охотно составляют списки потенциальных клиентов, намечая план звонков на пред-стоящую рабочую неделю. Продавцы-мастера могут работать по 12–14 часов в сутки, часто вообще без выходных. Что важно и удивительно: они чередуют подходы «продавца-практика» и «продавца-стратега». Все зависит от того, каков объем продажи и для кого он предназначен. Продавец прекрасно понимает, что на кону, и умеет работать как с ключевыми клиентами, так и с новыми, потребности которых еще не раскрыты.

Мастер умеет рисковать и, что еще важнее, в состоянии взять на себя ответственность. Он не из тех, кто из-за каждой мелочи отвлекает руководителя. Работа с клиентами у него просто ювелирная — все точно в срок, обо всем заранее есть договоренность. Клиенты обожают его, а руководство ценит. С планом и прогнозом продаж у та-кого сотрудника тоже всегда все в порядке. База клиентов расставлена по полочкам. Да и вообще — они правильно распределяют свои время и энергию.

Слава богу, такие продавцы составляют большинство, иначе компании не развивались бы столь стремительно. Многие сознательно взращивают подобных

РИС. 2

звездных сотрудников, постоянно обучая их на высокоэффективных тренингах и семинарах под руководством опытных экспертов и наставников.

«Квадрант продавца» наглядно демонстрирует различия между четырьмя категориями продавцов (Рис. 2).

Теперь нам необходимо решить, какую цель поставить перед собой. Каковы ваши личные мотивы, стимулирующие к тому, чтобы работать эффективнее и продавать больше? Например, у вас есть мечта создать семью и, конечно, обеспечить ее всем необходимым. Это сильный мотив. А цель — заработать деньги. Вы хотите разобраться с жилищным вопросом и купить квартиру. Для этого вы готовы работать эффективнее, продавать больше, зарабатывать и копить средства. Одним словом, цель ясная и мотив очень сильный.

Вы стремитесь попасть в квадрант «Мастер», и это у вас обязательно получится. Потому что налицо ведущий мотив и стремление к достижению цели. Допустим, вы ходите на работу, лишь бы получать хоть какой-нибудь оклад. Ведь у вас нормальная жизнь, без особых проблем, и надрываться нет нужды. Но, конечно, твердо верите, что однажды все станет отлично. Вы просто мечтатель!

Придется приложить усилия для достижения желаемого, а предварительно — твердо решить, надо ли оно вам? Готовы ли вы тратить на это свои время и силы, а может быть, даже кардинально изменить свое отношение к жизни и работе? Надеюсь, я вас не слишком расстрою, если скажу, что для того, чтобы попасть в квадрант мастера, вам придется побывать во всех прочих. Ведь никто из вас не мечтал в детстве стать менеджером по продажам. Все мы когда-то попали в этот бизнес именно как мечтатели.

Умение и знания, опыт в целом, приходят к человеку со временем. Не прекращайте заниматься саморазвитием ни на один день! Согласитесь, ничто не в состоянии вам помешать, кроме вашей собственной лени.

Теперь у руководителя может возникнут вопрос, кого из перечисленных типов сотрудников лучше брать на работу: мечтателя без опыта не очень хочется, а другие просят больший оклад...

Продавца-мечтателя можно брать на работу, если вы планируете всерьез ин-

вестировать в обучение персонала. Дело в том, что сейчас на рынке труда в основном присутствуют кандидаты, родившиеся в девяностые. А с начала девяностых до конца нулевых рождаемость сильно упала. Соискателей много, а брать некого. Не только хорошего сотрудника, иногда хоть кого-нибудь сложно найти. И молодые люди по-другому воспитаны. У них неясные цели и очень слабая мотивация. Они выросли в век информационных технологий и даже представить не могут, что люди когда-то жили без мобильных телефонов. Некоторые крупные компании создают кадровый резерв и прямо из института забирают лучших студентов к себе на стажировку. Но позволить себе такое может далеко не каждый. С мечтателями много возни. Их надо не только адаптировать, а и вообще — учить всему с нуля. И никто не может гарантировать, что после обучения и подготовки такой кандидат останется у вас. Мечтателя стоит брать, если у него высока внутренняя мотивация. Есть плюсы — мечтатели согласны на небольшую зарплату. Есть минусы — очень много времени и средств уйдет на его обучение. По сути, основная задача руководителя заключается в том, чтобы помочь мечтателю перейти в другие квадранты.

Продавца-практика можно смело брать на работу, если у вас быстрые продажи, желательно по телефону. И есть возможность быстро заработать хоть немного, но сегодня. Но для таких сотрудников нужно совсем по-другому строить систему мотиваций. Идеально — небольшой оклад, но серьезные бонусы от продаж. Тогда такой специалист будет заинтересован делать то, к чему он имеет наибольшую склонность: продавать как можно больше как можно быстрее.

Продавца-стратега стоит брать на работу, если у вас продажи длинного цикла. Стратеги рождены именно для них. Они могут провести переговоры в несколько этапов, написать длинные коммерческие предложения, снова и снова встречаться с клиентами. Им подходит большой оклад и небольшие проценты.

Чтобы заполучить продавца-мастера его нужно суметь заинтересовать. Поверьте, вы нуждаетесь в нем больше, чем он в вас. Дело даже не в размере зарплаты. Такие мастера в любом случае не останутся без работы. Это про них говорят, что могут продать песок бедуинам и снег эскимосам. Они — настоящие звезды своего дела! И они требуют не только большую зарплату, но и особого отношения к себе. Для них важно, чтобы работа была интересной, позволяла полностью раскрыть свои таланты. А предложить такую работу может далеко не каждый руководитель.

При приеме на работу стратега, практика и особенно мастера важно проверить, есть ли еще «порох в пороховницах». То есть готов ли будущий сотрудник к новым подвигам. Если это

так, он должен превратить свою ладонь в кулак и дать огня.

По моим наблюдениям, довольно часто продавцы после длительной и успешной работы возвращаются в квад-рант мечтателя. Причиной этому является сумасшедший ритм жизни как в бизнесе вообще, так и конкретно в продажах, большие нагрузки, частые отказы клиентов, срыв контрактов, командировки и т. д. Большая психологическая нагрузка и однообразная работа, от которой многие чисто по-человечески устают. И наступает момент, когда даже очень сильные продавцы задумываются о малень-ком, но своем, деле или вообще уходят в другую сферу деятельности — как правило, связанную с творчеством. Это может быть фотография, психологическое консультирование, веб-дизайн и т. д. Таких мечтателей невозможно удержать, несмотря на весь их опыт в бизнесе и продаж. Бороться стоит лишь за звездного сотрудника, которому можно предложить творческую работу в вашей компании.

Например, в отделе маркетинга или PR. Иначе действительно придется «отпустить их на волю».

Первый после бога должен уметь разбираться в людях и находить для каждого то место, где он в зависимости от навыков принесет наибольшую пользу.

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
2018 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»
за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 120-07-04 www.alpinabook.ru

Россия осталась на 49–м месте по индексу человеческого развития

Кочетков Павел

15.09.2018 РИА «Новости» сообщило о том, что «Россия вошла в список стран с самым высоким уровнем развития в рейтинге ООН». Если быть объективным, то это не новость, поскольку наша страна находится в этой группе с 2016 года. Так что текст можно было озаглавить «Россия осталась на 49-м месте по индексу человеческого развития». Но, согласитесь, это выглядит уже не как достижение, а скорее как упрёк. Поэтому лучше перейти от словесной формы к социально-экономическому содержанию.

Любопытно, что, судя по количеству публикаций и аналитических исследований в Рунете, обсуждение индекса человеческого развития (до 2010 года использовался термин «индекс развития человеческого потенциала») вызывало наибольший интерес именно в 2015-2016 годах.

Между тем методика определения этого индекса, предложенная в 1990 г. пакистанским экономистом Махбубом уль-Хаком, ежегодно используется в отчётах ООН с 1993 года. Её основу составляют три главных по-

казателя: ожидаемая продолжительность жизни (не путать со средней!), уровень образования населения и валовый национальный доход (ВНД) в расчёте на душу населения. Иными словами, предполагается, что человек стремится получить максимум дохода за счёт увеличения продолжительности жизни и повышения уровня образования.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ В РОССИИ ДОСТАТОЧНО ВЫСОК, НО НА ЭКОНОМИКЕ ЭТО СКАЗЫВАЕТСЯ ОЧЕНЬ НЕЗНАЧИТЕЛЬНО

Стоит обратить внимание на то, что ВНД не учитывает доходов, полученных нерезидентами и вывезенных из страны, а ожидаемая продолжительность жизни не обязательно соответствует реальной в настоящее время. К тому же критики методики определения интегрального индекса указывали на то, что гипотетическая страна даже с бесконечной продолжительностью жизни и самым высоким ВНД не займёт места на вершине рейтинга, если её население будет неграмотным.

Естественно, что наиболее показательной цифрой всё-таки является ВНД, который должен свидетельствовать об эффективности двух других факторов. Если вернуться к российским показателям, то понятно, что статистика 90-х едва ли способна пробудить чувство национальной гордости, поэтому обратимся сразу к знаменательному 2015 году, когда наша страна вошла в число первых 50 стран по уровню развития человечества, расположившись между Черногорией и Румынией. Её индекс тогда составил 0,7918 и в последующие годы вырос до 0,816, а Россия, побывав в 2016 году на 48-м месте, в последнем рейтинге стала 49-й. За эти три года российский ВНД: увеличился с 22 352 долларов до 24 233, и ожидаемая продолжительность жизни — с 70,1 до 71,2 лет.

Однако, согласно отчёту ООН, по внутреннему национальному доходу на душу населения Россия в настоящее время занимает 52-е место (сразу за Грецией), а по продолжительности жизни лишь 115-е (!) (по

соседству с Таджикистаном). Каким образом с такими показателями стране удалось подняться в топ-50? Неужели только за счёт большей образованности граждан (показателем которой является количество потраченных на это лет)? Конечно же, нет. При составлении отчёта принимается во внимание множество других факторов: здоровье, уровень нищеты (пороговое значение — $3,1 в день), неравенство, безопасность, демография и т. д. — http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/RUS. То есть уравнительная для большинства населения страны «экономика дешёвого труда», некоторое улучшение демографии и снижение младенческой смертности способны обеспечить более высокое место в рейтинге. Но почему тогда возросший уровень образования не отражается на национальном доходе? И не является ли это показателем его невостребованности и низкой эффективности? Вот здесь и открывается широкий простор для самых разных интерпретаций.

Для бизнеса этот тот самый случай, когда новость о том, что значимых изменений не происходит, одновременно является и хорошей, и плохой — кому как нравится. Не так уж и сложно создать в такой ситуации более благоприятные условия для развития персонала — и получить соответствующую отдачу. Если получится... (извините за каламбур)...

МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКОВ ЗНАЧИТЕЛЬНО СНИЖАЕТ И ТО, ЧТО ТРУД РАВНОГО ОБЪЁМА И КВАЛИФИКАЦИИ ОПЛАЧИВАЕТСЯ НА ПЕРИФЕРИИ В ЗНАЧИТЕЛЬНО МЕНЬШЕМ РАЗМЕРЕ, ЧЕМ В БОЛЬШИХ ГОРОДАХ

Из отчёта видно, что человеческий потенциал в России достаточно высок, но на экономике это сказывается очень незначительно.

Можно предположить, что это следствие её сырьевого характера, однако динамика ВВП и ВНД показывает, что колебания цен на энергоносители

и металлы на ней практически не отражаются, впрочем как и международные санкции, о которых так много говорят.

Можно предположить, что реализации человеческого потенциала в России препятствует не только структура экономики, но и дисбаланс в развитии регионов.

Мотивацию работников значительно снижает и то, что труд равного объёма и квалификации оплачивается на периферии в значительно меньшем размере, чем в больших городах.

Технологическая отсталость многих отраслей приводит к невостребованности работников высокой квалификации, что в свою очередь обесценивает уровень образования. Этот список демотивирующих факторов можно продолжить и существующим в обществе ощущением несправедливости от огромной разницы в доходах.

Попытка увеличить объём внутреннего валового продукта за счет увеличения пенсионного возраста является продолжением упомянутой выше и, вероятно, исчерпавшей себя модели «максимум дохода ценою максимума труда». В это время в высокоразвитых странах автоматизация и роботизация позволили начать дискуссии о введении безусловного базового дохода.

Хочется надеяться, что обилие цифр в отчёте ООН станет предметом детального анализа и обсуждения не только в академических кругах, а о достижениях России в человеческом развитии граждане страны будут узнавать по изменению условий, в которых живут и работают.

*** Кочетков Павел**

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
2018 г.

Кросс–культурный менеджмент от Льва Толстого

“Пфуль был один из тех безнадежно, неизменно, до мученичества самоуверенных людей, которыми только бывают немцы, и именно потому, что только немцы бывают самоуверенными на основании отвлеченной идеи – науки, то есть мнимого знания совершенной истины. Француз бывает самоуверен потому, что он почитает себя лично, как умом, так и телом, непреодолимо-обворожительным как для мужчин, так и для женщин. Англичанин самоуверен на том основании, что он есть гражданин благоустроеннейшего в мире государства, и потому, как англичанин, знает всегда, что ему делать нужно, и знает, что все, что он делает как англичанин, несомненно хорошо. Итальянец самоуверен потому, что он взволнован и забывает легко и себя и других. Русский самоуверен именно потому, что он ничего не знает и знать не хочет, потому что не верит, чтобы можно было вполне знать что-нибудь. Немец самоуверен хуже всех, и тверже всех, и противнее всех, потому что он воображает, что знает истину, науку, которую он сам выдумал, но которая для него есть абсолютная истина.”

Дорогу осилит идущий

Я знаю только одного тренера который недостоин этого признания и несколько которые по непонятным мне причинам не вошли в список

Ильгиз Валинуров

Бизнес-тренер

Любой рейтинг вызывает и позитивные и негативные эмоции.

Абсолютно точно плюсом рейтинга журнала «Управление персоналом» «Лучшие бизнес-тренеры России» является что в него попали проверенные профессионалы, которые более 10, а некоторые и 20 проводят обучение, совершенствуются сами, предлагают новые программы.

Важным является и то, что исследование не подразумевало организационного взноса, что исключило бы часть тренеров, которые не считают правильным участвовать в таких исследованиях.

Совершенно точно я знаю и других сильных тренеров и спикеров, которые не попали в рейтинг. Причину этого не могу комментировать не зная сути методологии рейтинга.

Скажу, что кроме двух участников из 28 я знаю всех лично кроме двух. И только одного участника считаю не достойным быть в этом списке.

В рейтинге нет случайных людей. Это уже высокий показатель его объективности.

Я знаком с журналом УП с начала своей рекрутинговой деятельности. То есть двадцатый год. И мне приятна высокая оценка редакции.

Проводя более 100 выступлений и семинаров в году именно для HR и рекрутеров признание от профессионального отраслевого издания особенно релевантна и ценна.

*Ильгиз Валинуров, Бизнес-тренер

Журнал УП Управление персоналом, 2018 г.

Внеурочные лекции

Вопрос от подписчика ТП: главный врач устраивает каждую неделю лекции. Имею ли я право их не посещать при сменном графике работы 12ч – день 12ч ночь выходной т.е отсыпной

Ответ:

Вопрос сформулирован не совсем корректно. И для правильного ответа существенным являются конкретные условия ситуации: что это за лекции (обучающего характера или же они являются своеобразной формой утренней планерки), в какое время они проводятся (в рабочее или нет). При отсутствии информации об указанных обстоятельствах можно ответить только кратко и обобщенно.

Комментирует

Пластинина Н.В.

В ГОСТЯХ У ЖУРНАЛА ТРУДОВОЕ ПРАВО

Если лекции являются частью рабочего процесса (по аналогии планерки), то присутствовать на них должны те, кто в этот день и час работает.

ЕСЛИ ЛЕКЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ ЧАСТЬЮ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА (ПО АНАЛОГИИ ПЛАНЕРКИ), ТО ПРИСУТСТВОВАТЬ НА НИХ ДОЛЖНЫ ТЕ, КТО В ЭТОТ ДЕНЬ И ЧАС РАБОТАЕТ

Если лекция выпала на ваш выходной день, в который вы никаких своих должностных обязанностей не исполняете, и в табеле у вас значится выходной день, вы совершенно точно не должны для этого приезжать на работу. Если же лекция, являющаяся частью вашего лечебного процесса, приходится на стык ваших смен, и захватывает время окончания (начала) вашей смены, то на такой «планерке» вы присутствовать обязаны (если это определено вашим служебным статусом и должностными обязанностями).

Если же лекции вообще не носят служебного характера (научные, в целях подготовки главврача к сдаче кандидатской и пр.), и никак не относятся к лечебному процессу, то вопрос об обязанности на них присутствовать становится уже спорным. Здесь может быть усмотрено злоупотребление служебным положением главврача для достижения собственных целей. Но такая ситуация малоправдоподобная.

Вообще правильность ответа на вопрос зависит в большей степени от того, приходится ли время лекций на лично ваше рабочее время или нет (в соответствии с графиком смен). Цель и смысл лекций здесь будут играть уже второстепенную роль.

***Комментирует Пластинина Н.В.**

Журнал Управление персоналом, 2018 г.

HR саммит KFS порадовал разнообразием тем и спикеров

Сергей Сергеев

Журналист УП

В эпоху диджитализации и цифры каждая компания имеет желание выделиться и привнести в наш мир что-то свое. Так, компания KFC, специализирующаяся на курочках, а точнее, на ее правильной готовке, создала свой HR Summit. Для чего? Сейчас попробуем разобраться.

Саммит, прошедший в четверг, 20 сентября, не новинка для Москвы — его проводят уже седьмой раз. Приглашают спикеров, причем некоторые свои, выбирают темы и приглашают гостей. Гости, кстати, не только из разных городов России, но и из разных уголков мира! Самой первой задачей было найти музей импрессионизма. Конечно, место знакомое, но поискать немножечко, так сказать, поразмяться, перед мероприятием пришлось. Пятнадцать минут поиска — и вот ты попадаешь в сам музей. Место выбрали зрелищное, это правда! Первый этаж, представленный в виде кафе-столовой и девушки на ресепшн, он же столик регистрации, произвели хорошее впечатление, невольно появилась мысль: нас сегодня накормят. И правда — четыре перерыва с едой. Зарегистрировались, погуляли по музею, познакомились — теперь самое время пойти на мероприятие. Вот оно, начало!

Началось все с открытия саммита, на котором генеральный директор KFC России и стран СНГ рассказала о правильном управлении и о том, какими «фишками» в управлении пользуется

компания KFC, а «фишек» было две: диджитализация в эпоху современного мира и женское лидерство.

Первая часть мероприятия называлась «Цифровой мир с добрым сердцем». Название выбрали не случайно — все спикеры, выступающие перед нами в первой части, рассказывали о диджитализации и лидерстве с большим сердцем. Дарья Краснякова, директор по планированию рекламных кампаний в интернете, рассказала о том, каким должно быть продвижение в социальных сетях в наше время, почему важно отдаться современным тенденциям и плыть по течению времени, а не против него. После перерыва на обед наступило время здорового лидерства — так в KFC называют волонтерство, и нам было предложено прослушать выступление Анны Орловой, директора фонда «Открывая горизонты» и по совместительству лидера волонтерских программ KFC Россия, стран СНГ, Центральной и Восточной Европы. Анна рассказала, почему так важно волонтерство, для чего нужно помогать людям и животным, почему KFC поддерживает такие программы, и самое главное, сказала Анна: «Я никогда раньше не видела, как улыбаются собаки, но, когда ты приходишь в приюты, даришь им ласку и заботу, кормишь животных, они и вправду улыбнутся тебе в ответ. Это высшая похвала!»

Кульминацией первой части стало выступление специально приглашенного гостя — члена совета директоров, главы департамента по коммуникациям HeartStyles и команды корпоративного университета KFC Россия, СНГ, Центральная и Восточная Европа Росса Орвина. Из его выступления мы узнали, почему так важно развивать и воспитывать в себе волонтерство. Если Анна (прим. Орлова) рассказывала о компании и почему важно развивать и поддерживать волонтерство внутри компании, то Росс рассказывал про волонтерство именно внутри себя, почему волонтерство важно для развития личности. Его доводы и убеждения разделял каждый, это было видно, когда всем, кто поддерживает принципы Росса, предлагалось вставать: с каждым новым принципом, который называл Орвин, вставал весь зал. После пятнадцатиминутного выступления зал был поделен на десять команд, и начался часовой мозговой штурм «Цифровой мир с добрым сердцем», на котором были обобщены и закреплены знания, полученные в первой части мероприятия. После мозгового штурма всех гостей ждал часовой ланч, гости могли отведать вегетарианские салаты, мексиканские супы-пюре, мясные (говяжьи и куриные) шашлычки, картошку дольками в качестве гарнира, соки, воду и десерты. После часового ланча участников ожидала вторая часть мероприятия, посвященная женскому лидерству.

Темой второй части стали «Равные возможности и женское лидерство: хайп или реальная проблема». Каждый из спикеров рассуждал, возможно ли женское лидерство и не является ли это проблемой. Первой посчастливилось выступить Ирине Костериной — социологу, гендерному исследователю, координатору программы «Гендерная демократия» фонда Генриха Бёлля. Ирина рассказывала о российском и глобальном опыте женского лидерства, приводила примеры женщин-лидеров, военачальниц, королев (Великобритании, например), премьер-министров (Ангела Меркель). В конце своего выступления Ирина рассказала о социологическом опросе, который проводился перед выборами президента России 2018, согласно которому 51% против того, чтобы президентом России была женщина. Так что это: хайп или проблема?

Следующим спикером стала Нина Осовицкая — эксперт по HR-брендингу компании HeadHunter, консультант «Премии HR-Бренд». Нина повествовала о том, как женское лидерство может стать частью бизнес-стратегии, рассказала о компаниях, которые реализуют программы женского лидерства. Так, Нина привела пример компании «Билайн», которая реализует программу Be Woman — женский клуб, который помогает женщинам внутренне саморазвиваться и расти по карьерной лестнице, приглашает спикеров — женщин-лидеров, которые добились огромных успехов в карьере и способны мотивировать сотрудниц компании «Билайн». Следующие спикеры: Алина Баринова, лидер Women leadership forum, делала обзор на проекты по развитию женского лидерства, а Ирина Гущина, PR директор KFC России, стран СНГ, Центральной и Восточной Европы, рассказывала о программах KFC, которые помогают растить женщин-лидеров. После двадцатиминутного перерыва всем гостям было предложено пройти на мастер-класс по презентациям, которые срывают банк, проведенный владельцем и креативным директором Академии презентации «Бонни и Слайд» Николаем Пере. После часовой презентации гостей ждал ужин и завершение HR-Саммита 2018. В конце всех гостей поблагодарили за участие и вручили памятные подарки — экопакеты KFC, блокнот, ручку и флэш-карту на 8 GB.

В этом году седьмой саммит точно был познавательным и интересным! Теперь у спикеров будет целый год, чтобы подготовить новые темы, а гостям и участникам остается только с нетерпением ждать восьмого, более яркого и насыщенного саммита KFC HR Summit 2019.

*Сергей Сергеев, Журналист УП

Журнал УП Управление персоналом, 2018 г.

Амансио Ортега

Амансио Ортега

испанский бизнесмен и предприниматель, экс-президент «Inditex», владелец бренда «Zara», «Oysho»

Будущий предприниматель Амансио Ортега родился 28 марта 1936 года в Бусдонго (Испания). В семье рабочего, работающего на железной дороге, а мать была служанкой, семья с трудом сводила концы с концами. Трудовая деятельность Амансио началась с 13 лет,

чтобы улучшить финансовое положение семьи, он устроился на работу посыльным в магазин одежды, а на следующий год Ортега перешел в магазине «La Maja», где уже работали его брат и сестра. Он мечтал открыть собственное дело: начал знакомиться с основами бизнеса, и с большим интересом изучал технологию пошива одежды.

Его талант, модельера проявился, когда он переехал в Ла-Корунью (Галисия), где стал заниматься драпировкой тканей и вскоре руководство, перевело его на должность подмастерья местного дизайнера, и несмотря на это в его успех никто не верил.

Однако со временем он познал основы профессии и в 1960 году, в возрасте 24-х лет, Амансио стал менеджером магазина одежды, ему удалось скопить деньги, необходимые для открытия своего дела – реализации своей мечты.

Будущий миллиардер Амансио Ортега, на тот период времени, сумел оценить рынок дорогой одежды и решил наполнить его своей одеждой из дешевой ткани по собственным эскизам и лекалам, успех был впечатляющим и молодой дизайнер выручил от продажи первой партии достаточную сумму денег для открытия трикотажной фабрики. С этого начался его путь в большой бизнес.

К реализации своих планов Ортеги привлек свою жену Росалию Мера, которая стала его бизнес-партнером. Вместе в гостиной своего дома они делали коллекцию женского белья, и продукцию, в частности, первые партии, успешно распространяли только по крупным торговым сетям, однако в 1975 году, сделав на заказ очередную коллекцию, сеть отказалась от их продукции, и они вынуждены были продавать собственными силами.

Первый магазин «Zara», появился на одной из улиц Ла-Коруньи и вскоре он стал частью торгового центра. Так спустя 10 лет, т.е. в 1986 году Ортега создал собственную корпорацию под брендом «Inditex» и спустя еще три года его магазины «Zara» открылись в Португалии, и на следующий год бренд перебрался Нью-Йорк.

Корпорация быстро разрасталась и в 90-е годы открылись сети «Pull and Bear» и «Bershka, Stradivarius» ошеломляющий успех стимулировал Ортеги к поиску новых проектов – и в 2001 году в магазинах нижнего белья появилась торговая марка «Oysho».

Успех стратегии предпринимателя Амансио Ортеги в основном заключался в том, что он шел в ногу со временем – своевременно и оперативно реагировал на любые изменения на рынке – постоянно обновлял коллекцию моделей, удерживал «демократичные» цены и делал их доступными для всех желающих. Он считал, что управлять процессами оптовой и розничной торговлей должен один человек и главное быть впереди конкурентов.

В 2011 году Амансио Ортега покинул пост управляющего «Inditex» и в настоящее время находится на пенсии и наслаждается жизнью, отказывается от общения с прессой. Ортега богатейший человек Испании, капитал которого позволяет ему и сейчас покупать небоскребы, отели, ипподромы, яхты и самолеты.

Амансио Ортега занимается инвестиционной деятельностью, так в 2017 году, он инвестировал в газовую промышленность, недвижимость, но в основном предпочитает в банковскую и туристическую сферы.

По данным журнала «Forbes», состояние Амансио Ортега на июль 2017 года оценивалось в $83,3 млрд., а августе — составило уже $85 млрд, Он возглавил рейтинг богатейших людей в мире, заняв 6-ю позицию в списке.

По материалам СМИ и зарубежной печати

*Римма Абол, автор статьи

Журнал УП Управление персоналом, 2018 г.

при инфоподдержке Журнала ТП
www.TOP-PERSONAL.ru

ОЛИМПИАДА БИЗНЕС-ИГР И НЕТВОРКИНГА

Бизнес-игры. Конференция. Выставка. Премия. Нетворкинг.

22 НОЯБРЯ 2018 ГОДА С 9:00 ДО 20:00
МОСКВА, АМБЕР ПЛАЗА

600+ HR И T&D, 100+ АКТИВНОСТЕЙ, 7 ЗАЛОВ

Мероприятие must have для HR, T&D, владельцев и руководителей бизнеса, полностью посвящённое бизнес-играм, нетворкингу и их взаимосвязи.

В 7 залах на огромной площадке 1500 кв.м. в центре Москвы мероприятие уникального формата совмещает в себе деловые и трансформационные игры для бизнеса, квесты, выставку, конференции, премию, нетворкинговые активности и, конечно, саму Олимпиаду со множеством призов.

Участвуйте в активностях мероприятия, получайте пользу для компании, выигрывайте фишки и обменивайте их на призы!

ВОВЛЕЧЕНИЕ

Большинство сотрудников не любит учиться. Это идёт ещё со школьных лет, когда обучение навязывалось как нечто обязательное без объяснения, зачем это нужно. При этом все любят игры.

Деловые игры — способ вовлечь сотрудников в обучение, заинтересовать их, показать даже самым опытным сотрудникам, что есть чему учиться, и обучение может быть интересным.

ОЦЕНКА

Оценка часто воспринимается сотрудниками негативно. "А вдруг меня потом уволят?" - проскальзывает в их мыслях. При этом ответы на тесты позволяют понять только уровень знаний и некоторые характеристики личности.

Деловая игра покажет поведение в конкретных деловых ситуациях, раскроет ранее неизвестные характеристики личности каждого сотрудника и позволит оценить сотрудников в комфортных для них условиях.

ОСОЗНАНИЕ

Развитие начинается в тот момент, когда мы осознаём, что на самом деле чего-то не знаем в области, в которой всё казалось понятным.

В процессе деловой игры мы осознаём зоны развития личности и бизнеса. Осознаём гораздо быстрее, чем в жизни. Это своего рода лайфхак. Мы начинаем видеть все возможные варианты решения бизнес-задач и тестируем пути решений без рисков для бизнеса.

ПРИГЛАШАЕМ

Всех, для кого актуальны игры, геймификация и нетворкинг для решения бизнес-задач: владельцев и руководителей бизнеса, специалистов и руководителей в сферах HR, T&D, event, маркетинг, развитие, внутренние коммуникации.

Всех, для кого лично актуальны игровые практики и нетворкинг.

Посмотрите на обилие игр и найдите самые подходящие для решения бизнес-задач вашей компании: обучения, вовлечения, мотивации, рекрутинга, оценки сотрудников! Присмотритесь к форматам нетворкинга, которые вы можете использовать на командообразующих мероприятиях.

Участвуйте в активностях, получайте фишки и обменивайте их на призы! Станьте одним из ТОП-3 победителей Олимпиады, собравших максимальное число фишек — и получите суперприз! Проведите этот день приятно и с пользой для себя и для компании!

Подайте заявку на участие вашего проекта в Премии по геймификации и игровым практикам и получите шанс стать победителем! Приобретайте оптимальные для вас пакеты участия — и приходите в мир игры, сказки, новых знакомств и приятных соревнований!

РАСПИСАНИЕ 22 НОЯБРЯ 2018

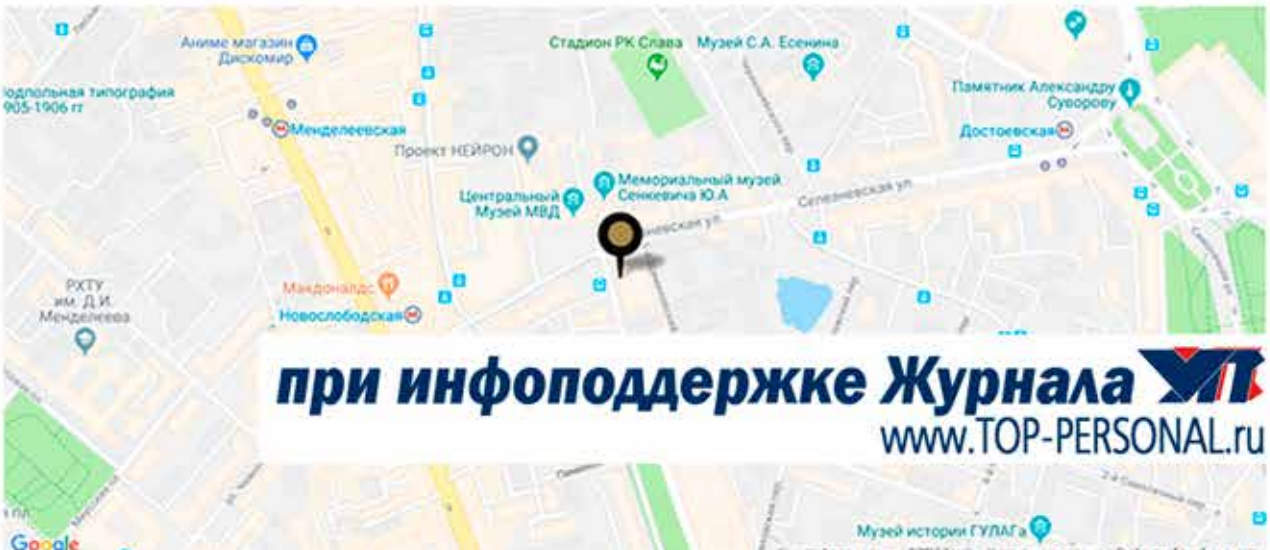
9:00—20:00 — Выставка провайдеров и деловой литературы, Магазин готовых решений.

10:00—10:30 — Официальное открытие мероприятия. Презентация программы дня, партнеров и призов.

10:30—18:45 — Параллельные секции в 7 залах: десятки бизнес-игр, квесты, нетворкинг, конференция в зале Reality&Digital, мастер-классы и совместная генерация решений в зале Activity.

18:45—20:00 — Торжественная Церемония награждения победителей IV Олимпиады игр и нетворкинга. Фуршет и концерт для обладателей пакетов SILVER, GOLD, PLATINUM, номинантов и победителей Олимпиады.

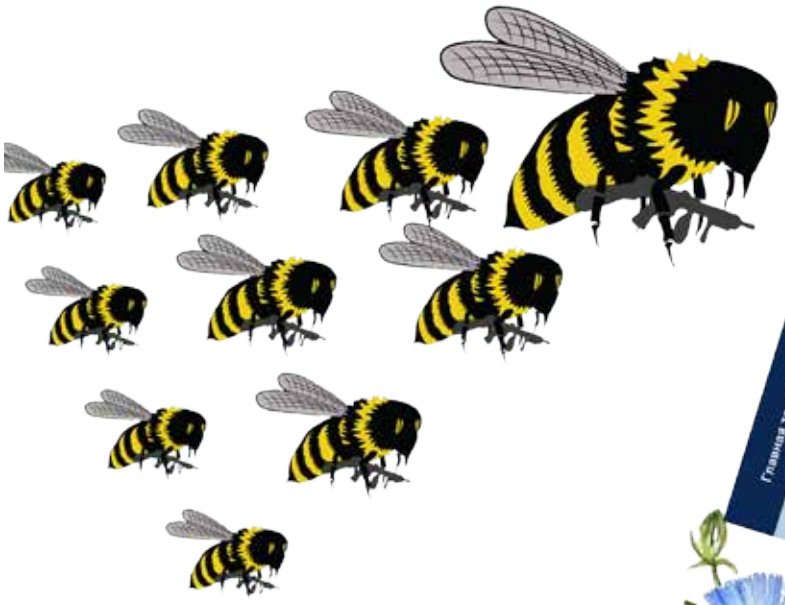
МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ - АМБЕР ПЛАЗА



Бизнес-тренеры — это пчелы, опыляющие цветы

Продолжая обсуждать итоги исследования УП «Лучшие бизнес-тренеры 2018», появились некие мысли, которыми мы и хотели поделиться.

«Пчел» тружеников в «ульях» бизнеса тысячи и тысячи...



Часто ли из них «встают на крыло» некие таланты и улетают порхать над цветами?

Изучая биографии тренеров можем сказать – мало.

Большая часть известных и активных тренеров появляется из вузов, консалтинга, из директоров компаний и очень редко «но метко» – из владельцев успешных бизнесов (например, Владимир Зима, с которым УП скоро проведет вип-интервью).

Далее можно отметить тренеров чья харизма и знания, опыт, умная реклама и пиар сделала их популярными и дала возможность собирать большие залы (что уже не есть тренинг). Они скорее и точнее – суперуспешные бизнес-спикеры (Р. Гандопас и др.)

Но в России пока их мало. В основном их везут десятками BBI.club и другие фирмы из-за бугра… (Адизес, Траут, Лейкер, Логан…)

Так что именно бизнес тренеров много, но определить кто из них востребован бизнесом (а не просто раскручен анонсами в Яндекс директ) непросто.

УП это попытался сделать, опрашивая hrd, но получил сильнейший вал критики в соцсетях.

Причем это не рейтинг с 1…2…3…

Как и среди коучей есть очень дорогие бизнес-тренеры, которые мало известны широкому кругу и сми.

С коучами за 50 т евро час всем все понятно. Да, они есть… правда непонятно за что такие деньги им…

Дорогих, но малоизвестных тренеров также немного, и они не стремятся к известности. Главное – у них есть клиенты (как у хороших дантистов).

УП планирует вести колонку тренера в номерах и особенно уделять внимание оригинальным тренингам. Помните 7 лет назад бизнес был поражен тренингами в темноте. Без кавычек. (сами были).

Еще раз спасибо тем, кто помогал нам и консультировал по исследованию и, конечно, всем тем, кто высказал критические заметки. Особый респект Юрию Барняк, который первым справедливо разгромил исследование.

Журнал УП Управление персоналом, 2018 г.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 10 (219)

октябрь 2018

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

Ольга Гайворонская

Обзор сайта Верховного Суда Российской Федерации (пошаговая инструкция)

Ксения Грановская

Доказательства вины директора при обвинении его в банкротстве компании

Дмитрий Ходыкин

Устные договоренности в трудовых отношениях: анализ судов и размышления автора

Наталия Куприна

Судебные споры об установлении фактических трудовых отношений

Анастасия Алексеевская

Обучение, тренинги, командировки и др. в нерабочее время: анализ споров сторон

КЭРОЛАЙН
УИЛЛЬЯМС

МОЙ ПРОДУКТИВНЫЙ МОЗГ

Активность

Нейропластичность

Позитивное мышление

Характер

Оптимизм

Медитации

Творческий поток

Пространство и время

Логическое мышление

КАК Я ПРОВЕРИЛА НА СЕБЕ ЛУЧШИЕ МЕТОДИКИ САМОРАЗВИТИЯ И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО

альпина
ПАБЛИШЕР