

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Трибуна HRD**  
**Зачем лидерам вовлеченность персонала?**  
Дарья Крячкова, Nornickel

13

**Геймификация в онлайн-обучении**  
**Игра должна быть вишенкой на торте**  
**вашего образовательного проекта, но**  
**не его основным содержанием**  
Мимоза Гафурова

25

**Оппозиция**  
**Как распознать своего зарождающегося**  
**оппозиционера**  
Алла Тишова, бизнес-консультант

33

**Комментарии**  
**А можно ли пошутить над руководителем?**  
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

38

**Комментарии**  
**Без лидера будет не туча оппозиционеров,**  
**а просто толпа запутавшихся**  
Александр Бочкин, «Инфомаксимум»

41

**Комментарии**  
**Работать со скептиками все равно надо**  
Надежда Киракосова, ЦНИИ «Электроника»

43

**Комментарии**  
**«Звезда» должна понять, что она**  
**не совершенна**  
Исследовательский центр кадрового  
агентства «Mainstaff»

45

**Бизнес-литература**  
**Блокчейн на практике**  
Александр Табернакулов, Ян Коифманн

51

**Конфиденциальность**  
**Конфиденциальная информация**  
**работодателя. Анализ споров в судах.**  
Лариса Шевченко

59

**Трансформация**  
**Время перемен: как безболезненно**  
**провести реформы в компании?**  
Елена Сидоренко, «Прифинанс»

63

**Новости**  
**Интел увольняет...**

64

**Новости**  
**Итоги выставки-форум**  
**«Корпоративные события»**

№10  
(518)

Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала



Андрей  
Устюжанин



Дмитрий  
Жирнов



Жанна  
Завьялова



Светлана  
Николашина



Алекс  
Рубанов



Лев Сальц



Светлана  
Белодед



Ирина  
Баева



Павел Кочетков,  
выпускающий  
редактор



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

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

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

Подписано в печать 02.04.2019 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

# А можно ли пошутить над руководителем?



*Дмитрий Жирнов*

«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УИ** Как не нанести раны вашей корпоративной культуре и духу раскрепощенности следуя советам автора статьи А. Тишовой?

 а мой взгляд оппозицию не следует рассматривать как неременное зло, обязательно приводящее к краху и саботажу. Оппозиция может существовать длительное время и быть движущей силой развития организации. Ведь по существу - иное мнение является основой для поиска альтернативных решений, решений, минимизирующих риски. То, что автор показывает, как начало формирования оппозиции больше похоже на симптомы внутренних противоречий в коллективе. И здесь я согласен с автором, что на такие проявления неуважения к руководителю следует реагировать.

В начале нужно определить, что движет «оппозиционером», и действовать исходя из его мотивов:

- «Трудный» характер. Оппозиционер – человек, не принимающий чужую точку зрения в принципе. Он сам страдает от этого. На такого человека не будут воздействовать внешние установки, поэтому здесь я согласен с автором статьи, единственное решение – расставание.

- Оппозиционер без идей. Это человек, у которого есть потребность находиться в центре внимания. Он пытается наполнить окружающую атмосферу личными ощущениями, переживаниями, проблемами. Именно такие люди на совещаниях комментируют всех и вся, острят и уводят коллег от сути собрания. При этом, чаще всего они сами легко переключаются на рабочую волну, а окружающие коллеги еще долго находятся в около рабочем состоянии. С такими кадрами можно договориться, объяснив суть проблемы в его поведении.
- Не реализовавшийся лидер. Очень хочет стать вожаком «стаи» без конкретных целей, власть ради власти. Пути разрешения данного сценария оппозиции лучше всего характеризует пример одного нашего клиента. Руководитель взял оппозиционера с собой в длительную командировку в филиал. Тем самым отлучил от своей «стаи» и поручил задание, которое следовало выполнить усилиями «стаи» незнакомого ему филиала. Естественно, попав из тепличных условий на передовую, у такого оппозиционера одного желания быть лидером оказалось недостаточно, и он многократно обращался за советом и помощью к своему

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





руководителю, полностью признав его компетенции и авторитет.

- Потенциальный лидер и при этом эксперт – самый сложный случай. Сильный руководитель сможет достичь синергии, у слабого – 2 пути: сдаться, или избавиться от конкурента.

### Когда и какую шутку подчинённых стоит считать первым раскатом грома?

— Лидерство – это умение добиваться подчинения всех членов коллектива. Поэтому любую первую шутку, содержащую неуважение к лидеру как к личности, нужно сразу пресекать. Язвительная шутка в адрес личности лидера и конструктивная критика мнения лидера – совершенно разные вещи. Поэтому вычеркивая себя из списка тех, над кем можно язвить и унижать, сильный лидер НЕ «вычеркивает себя из списка тех, кому можно возражать».

### Как долго стоит пропускать мимо ушей шуточные возражения подчинённых на совещаниях?

— Чем дольше отсутствует реакция руководителя на публичные язвительные возражения подчинённых, тем слабее становится его позиция, и тем больше усилий потребует нормализа-

ция обстановки. Как у морских летчиков существует «точка не возврата», т.е. место над океаном, перелетев которое, уже не хватит топлива вернуться на аэродром, так и у руководителя может остаться 2 выхода: стать частью альтернативной структуры оппозиции, или выдавить оппозицию. Причем во втором варианте возможно два исхода: юридическое увольнение оппозиционера и формальная работа оппозиционера без мотивации, что в свою очередь тоже будет требовать управленческого решения.


### Как лучше обсуждать с новым оппозиционером его стиль шуточек? (тет а тет или прилюдно? Жестко или по-дружески?)

— Нужно дать понять оппозиционеру, что в компании практикуется обратная связь. При первом проявлении язвительности следует оставить шутника после совещания и разъяснить, что такое поведение противоречит корпоративной культуре и негативно сказывается на рабочем процессе. И выяснить, что побуждает его проявляться подобным образом. Делать лучше это тет-а-тет. Советская практика привлечения всего коллектива к порицанию инакомыслящего не дает желаемого результата, и ситуация может начать развиваться по неожиданному для руководителя сценарию. Мне известен случай, когда руководитель собрал



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

коллектив в неформальной обстановке и устроил игру, в которой попросил высказаться каждого, что нравится и что не нравится в его оппонционере. В результате, проявление такого внимания к оппоненту только усилило его позиции и обнажило слабые стороны руководителя. Для такой диагностики лучше использовать анонимный метод 360 градусов.


 **Первые капли дождя из тучи оппонционеров как-то заметны и в чем?**

— Колкости и язвительные шутки в адрес личности руководителя – первые внешние признаки надвигающейся грозы. Поэтому HR-специалист должен постоянно мониторить несистемные конфликты и определять их природу. А, руководитель со своей стороны, должен посвящать HRa в свои опасения и видеть в нем партнера по бизнесу.

 **Как пресечь шуточки изначально?**

— Мне сложно представить возможность язвительных и уничижительных шуток в лицо харизматичному лидеру, если конечно это не явное желание подчиненного «сжечь мосты». Лидер высокого уровня умеет и хочет подчинять себе людей. В эмоциональной атмосфере, которую он создает в коллективе, происходит виртуальный обмен:

лидер предлагает свое внимание и уверенность в достижении результата, а взамен требует подчинения. Неравноценный обмен у такого лидера не возможен.

 **Можно ли набрать команду без тех кто всегда готов подшутить?**

— В подобных ситуациях виноваты обе стороны, шутник – потому что шутник, а руководитель – потому что не лидер. Найм хронического оппонционера возможен в двух случаях: если квалификация кандидата настолько высока, что лицо, принимающее решение о найме, не учитывает риски SWOT-анализа кадровика о наклонностях кандидата, или если на этапе отбора не были выявлены тревожные симптомы.

Также, в коллективе возможно зарождение оппозиции у сотрудников, внешне не предрасположенных к этому. Например, руководитель считает, что искусственное поддержание нервозной обстановки в коллективе не дает расслабиться и стимулирует производительность. Одним своим появлением в офисе он вызывает напряжение у подчиненных. Естественно, через определенное время эмоциональное напряжение нарастет и будет требовать разрядки, и коллектив зачастую неосознанно будет искать коллегу, который в силу качеств характера способен разрядить обстановку шуткой, и делать



из него эмоционального лидера. «Оппозиционер без идей» о котором я упомянул в ответе на первый вопрос.

Чтобы нанять команду без оппонентов, нужно отталкиваться от качеств руководителя, понимать каким видом власти он в состоянии обладать. Если руководитель в состоянии оперировать только властью, вытекающей из должности (вознаграждение плюс принуждение), то такому руководителю нужно подбирать сотрудников склонных к подчинению без сопротивления. Если руководитель обладает дополнительно к должностной еще и личной властью, т.е. является харизматичным лидером, или самый уникальный случай: руководитель в состоянии сочетать должностную, личную и экспертную власть, то такой руководитель способен вдохновлять любой коллектив и делать из подчиненных – приверженцев. А, любое проявление неконструктивной оппозиции будет выглядеть бледно и не найдет поддержки у приверженцев лидера, поэтому потенциальный оппозиционер мирно покинет лидера и будет самоутверждаться в коллективе, где

руководитель согласен терпеть язвительные остроты в свой адрес на вещаниях.

Ответив на вопрос, я позволю себе перефразировать его: «Может ли существовать такая корпоративная культура, где подшутить над начальником – это нормально?»


Да, я знаю такие успешные компании. Правда, все они иностранные, но в их Российских офисах царит атмосфера, где единомышленники и преданная своему лидеру команда шутит над его мнением (не личностью!) открыто. Более, того, это способствует атмосфере открытости и единения, это помогает решать задачу вместе несмотря на отношение к ней. Это способствует вовлеченности коллектива в процесс принятия решения.

**\*Жирнов Дмитрий, руководитель  
Кадрового агентства Bridge2HR**


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ  
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —  
НАПИСАВ НА ПОЧТУ  
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Эксклюзивно для**

